

La CDEC de Québec

25 ans d'histoire *S* de développement



Linda Maziade

De 1994 à 2019, les parcours de
la Corporation de développement
économique communautaire de Québec

La CDEC de Québec

25 ans d'histoire de développement

Linda Maziade

De 1994 à 2019, les parcours de
la Corporation de développement
économique communautaire de Québec

Autrice: Linda Maziade

Conception et mise en page: Marquis Interscript

Sauf indication contraire, les photos présentées dans ce livre proviennent des archives de la CDEC ou elles ont été fournies par nos collaborateurs.

978-2-9818984-0-1 (version imprimée)

978-2-9818984-1-8 (PDF)

978-2-9818984-2-5 (e-pub)

978-2-9818984-3-2 (.mobi)

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2020
Bibliothèque et Archives Canada

Toute reproduction est interdite sans une autorisation écrite de la CDEC.

Cet ouvrage a été rendu possible grâce à la contribution financière des partenaires de la CDEC de Québec:



Développement
économique Canada
pour les régions du Québec

Canada Economic
Development
for Québec Regions



CAISSE.
D'ÉCONOMIE.
SOLIDAIRE.

Imprimé au Canada

Préface

Quand l'idée nous est venue de publier un livre relatant les 25 ans d'histoire de la CDEC, nous n'avions pas mesuré toute l'ampleur du projet. Nous n'avions pas non plus imaginé que ces témoignages du passé allaient nous propulser dans l'avenir avec autant de force.

Le contexte socio-économique qui a présidé à la naissance de la CDEC dans les années 90 est presque à l'opposé de celui qui prévaut aujourd'hui. D'un taux de chômage élevé au plein emploi, d'un centre-ville dévitalisé au quartier de la technoculture couru par les développeurs immobiliers, la réalité a changé. Pourtant, les enjeux d'hier demeurent d'actualité. En effet, malgré la remarquable transformation que notre ville a connue, il existe toujours des laissés-pour-compte qui ne profitent pas de cette prospérité. La revitalisation des quartiers centraux a propulsé à la hausse le coût des loyers résidentiels et commerciaux, restreignant l'accès au logement et amenant certains commerces de proximité à se délocaliser. Certains autres enjeux sont devenus incontournables. Pensons ici aux changements climatiques qui ont une incidence directe sur la qualité de vie. Cette nouvelle réalité nous interpelle autrement et réclame des moyens nouveaux.

Tout comme le contexte socio-économique, la réalité de la CDEC a changé. Certains éléments de conjoncture nous ont amenés à renforcer notre mandat d'accompagnement des entreprises d'économie sociale tout en maintenant notre objectif de mobiliser les communautés autour de projets structurants, créateurs de richesse et de qualité de vie. Ainsi, l'innovation sociale et la lutte à la pauvreté et l'exclusion continuent d'animer la CDEC. D'abord parce que les entreprises collectives font de leur activité un moyen d'atteindre une finalité sociale qui va au-delà du secteur d'activité économique dans lequel elles évoluent. Pensons ici à la sécurité alimentaire, à la protection de l'environnement, au soutien à domicile, à la médiation culturelle, à l'intégration socio-économique ou à l'accès au logement, aux loisirs, à des services éducatifs et de santé pour tous. Aussi, parce que la CDEC continue d'être un vecteur de mobilisation collective qui embrasse large et traverse les silos.

Depuis un quart de siècle, la CDEC a gardé le cap, quelques fois avec des vents de face, mais bien plus souvent avec de forts vents de dos. Portée par des hommes et des femmes d'exception, des êtres humains ordinaires qui ont contribué de façon extraordinaire au développement de leur communauté. Ce cap, c'est l'objectif de développer des communautés vivantes, prospères et solidaires où chacun et chacune trouve sa place dans le respect et la dignité.

Si la CDEC a franchi ces 25 ans d'histoire, c'est qu'elle est demeurée ancrée dans la réalité démontrant là une formidable capacité d'adaptation. Ce livre est un hommage à tous ceux et celles qui ont écrit cette histoire avec nous. Des hommes et des femmes qui ont contribué à transformer la vie de centaines d'individus, de quartiers et de communautés. C'est aussi une invitation à cette nouvelle génération de rêveurs, de créateurs et d'entrepreneurs sociaux qui se réapproprie le bien commun et le sens du collectif. À cette jeunesse qui démontre à nouveau une furieuse envie de changer le monde pour continuer à vivre dans des communautés vibrantes, accueillantes et équitables. Comme quoi, les contextes évoluent, les moyens se transforment, les individus changent, mais l'objectif demeure.

Nous tenons en terminant à remercier l'autrice de cet ouvrage, M^{me} Linda Maziade qui s'est investie dans ce projet avec enthousiasme, curiosité, intelligence et ténacité. C'est à travers ses mots et le regard de dizaines de témoins qu'elle a rencontrés que vous découvrirez ces 25 ans d'engagement social et communautaire.

Isabelle Gilbert,
directrice générale



Table des matières

Préface	3
Liste des abréviations utilisées	8
Introduction	9
 PREMIÈRE PARTIE : L'HISTOIRE QUI NOUS A DÉFINIS	 14
CHAPITRE 1 Le début de l'histoire	16
Le déclin d'un territoire	17
Le temps du CAMO – Comité d'adaptation de la main-d'œuvre (1991-1993)...	21
Parler le même langage, trois définitions à partager	28
CHAPITRE 2 L'ancrage dans la communauté	29
Une approche et des valeurs	30
Entre le « faire » et le « faire ensemble »	33
Positionner le DÉC à travers les vagues de changement	35
L'arrivée du Centre local de développement (CLD) Québec-Vanier	36
CHAPITRE 3 Le sens de l'action	39
La mission de la CDEC au fil du temps	40
La gouvernance et la vie démocratique	43
La tournée de la présidence	47
Le Comité de veille stratégique	53
Les portraits statistiques: outils de connaissance	57
Le Service de comptabilité: un outil de gestion	60
Le projet Entrepreneuriat au féminin, un outil d'égalité	62
D'autres outils essentiels au DÉC	66

DEUXIÈME PARTIE: DES HISTOIRES QUI NOUS RACONTENT	68
CHAPITRE 4 Le développement social et l'insertion par l'économique – construire la confiance	70
L'enquête conscientisante avec les personnes sans emploi	71
Compagnonnage vers l'emploi	78
L'événement <i>Milieu urbain: milieu humain</i>	79
Les Approches territoriales intégrées (ATI)	83
CHAPITRE 5 Le développement économique et la création d'emplois – les entreprises d'économie sociale	85
Conserverie du quartier	86
Le microcrédit: Cercles et Fonds d'emprunt	91
Auberge l'Autre Jardin	101
Épicerie Le Haricot Magique, Coop de Solidarité	105
Clinique d'orthophonie sociale de Québec	110
CHAPITRE 6 La qualité de vie, la revitalisation et la mise en valeur du territoire – mieux vivre sur le territoire	114
Association nautique de la Baie de Beauport	115
Le Comité habitation et qualité de vie urbaine	120
Étude – Le logement social et communautaire	122
Société de la Rivière Saint-Charles	125
Maison des métiers d'art de Québec	130
Regroupement des entreprises du parc industriel Saint-Malo	136
Maison de la coopération et de l'économie solidaire de Québec	140

EN CONCLUSION	145
Au cœur de l'économie de demain	150
Remerciements	151
Personnes rencontrées	152
Références	153

Liste des abréviations utilisées

ANBB:	Association nautique de la Baie de Beauport	CLD:	Centre local de développement
ATI:	Approche territoriale intégrée	CRCDQ:	Conseil régional de concertation et de développement de Québec
CA:	Conseil d'administration	CRÉ:	Conférence régionale des élu-e-s
CAMO:	Comité d'adaptation de la main-d'œuvre	CSN:	Confédération des syndicats nationaux
CAPMO:	Carrefour de pastorale en milieu ouvrier	DÉC:	Développement économique communautaire
CDEC:	Corporation de développement économique communautaire	DEC:	Développement économique Canada
CFCMA:	Centre de formation et de consultation en métiers d'art	FECHAQC:	Fédération des coopératives d'habitation de Québec, Chaudière-Appalaches
CRÉECQ:	Comité pour la relance de l'économie et de l'emploi du centre de Québec	GRT:	Groupe de ressources techniques en habitation
CRÉECQ:	Carrefour de relance de l'économie et de l'emploi du centre de Québec	OBNL:	Organisme à but non lucratif
CCCQSS:	Comité des citoyens et citoyennes du quartier Saint-Sauveur	RISQ:	Réseau d'investissement social du Québec
CLE:	Centre local d'emploi	RP:	Rassemblement populaire
		RCM:	Rassemblement des citoyens et citoyennes de Montréal



Introduction

Au cours de l'année 2018, la Corporation de développement économique communautaire [CDEC] de Québec m'a proposé d'écrire cet ouvrage dans le cadre de son 25^e anniversaire.

J'ai contribué en 1993 à la mise en place de cette organisation et plus tard, j'ai rejoint sa première équipe de travail. J'ai donc vu dans cette offre une opportunité de visiter son histoire en faisant appel au regard d'ex-collègues, bénévoles, entrepreneures, entrepreneurs et partenaires.

Défini par la CDEC de Québec, l'objectif est de présenter un ouvrage simple et accessible, qui vise en premier lieu la construction de la mémoire collective tout en illustrant le chemin parcouru par la CDEC à travers des initiatives de développement. Un ouvrage à l'adresse des membres de la CDEC, des partenaires, des étudiants et étudiantes et de toute personne intéressée par le développement dans les quartiers centraux de Québec ou dans tout autre territoire.

En fait, parler de la CDEC de Québec, c'est parler de développement économique communautaire, de prises en charge citoyennes, de capacités, d'initiatives et de projets portés par des personnes dans un territoire défini, celui des quartiers centraux de Québec. Un territoire marqué au début des années 1990 par la pauvreté et la dévitalisation, comme un triste legs des politiques publiques et des choix de développement depuis les années 1950.

Parler de la CDEC de Québec, c'est parler d'économie sociale, caractérisée notamment par la propriété collective, l'entrepreneuriat collectif. Pilier de l'économie du Québec, aux côtés des secteurs public et privé, 220 000 travailleurs et travailleuses en économie sociale ont généré 47,8 milliards de revenus en 2016¹, plus que ceux de l'industrie de la construction et de l'exploitation minière réunies. Dans la région de la Capitale-Nationale, c'est 1 220 entreprises collectives [coopératives, associatives, mutuelles] qui génèrent 2,6 milliards de revenus. Ce n'est pas marginal.

1. Gouvernement du Québec, Institut de la statistique du Québec, L'économie sociale au Québec. Portrait statistique 2016, Avril 2019.

C'est à la fois parler d'immatériel, car le développement suit aussi des routes inhabituelles dont la destination peut avoir un impact parfois insoupçonné, difficile à mesurer, dans la vie des gens et des milieux. Difficile de quantifier le mieux-être, le bien commun.

Des histoires dans l'histoire

C'est par des histoires locales que se trace le parcours de la CDEC de Québec depuis sa naissance en 1994, histoires de développement économique communautaire [DÉC], de projets et d'entreprises.

Ces récits sont regroupés par ordre thématique, lequel respecte davantage ce qui inspire la CDEC que l'ordre chronologique. Il faut garder à l'esprit que ce classement thématique n'est pas étanche et que certains auraient pu être associés à un autre thème.

Toutes ces histoires font l'histoire de la CDEC de Québec. On doit les lire ou les voir un peu comme des scènes de la vie locale, la plupart mises dans leur contexte. Le choix a été le fruit d'une consultation des membres de la CDEC. Quelques-unes traversent les 25 années de vie de la CDEC de Québec, projets transversaux qui ont une portée de plus long terme. La Société de la Rivière Saint-Charles ou la Maison des métiers d'art de Québec sont de ceux-là. D'autres se sont déroulées sur quelques années comme le Regroupement des entreprises du Parc industriel Saint-Malo. Toutes portent l'empreinte de la prise en charge du milieu, de l'initiative locale et le sens du DÉC. Ces initiatives, entreprises, projets, services sont évoqués sur la base des témoignages des personnes rencontrées qui y ont contribué et des recherches effectuées.

On aborde aussi quelques moments cruciaux qui ont influencé l'évolution de la CDEC, comme l'arrivée du Centre local de développement [CLD] de Québec ou encore la *Tournée de la présidence*. Certaines histoires sont détaillées alors que d'autres, plus brèves, sont présentées comme des *photos-portraits* afin d'éclairer tel ou tel volet du travail de la CDEC de Québec et des pratiques de développement économique communautaire.



Attention: Bien que des références au passé y soient insérées, cet ouvrage n'est ni historique ni un bilan de l'intervention de la CDEC de Québec. De plus, il importe de rappeler que l'ensemble du travail des 25 dernières années de la CDEC de Québec, tous les projets accompagnés, toutes les initiatives soutenues ne s'y retrouvent pas! Pour une exploration détaillée, il faudra consulter les rapports annuels de l'organisation depuis 1994. Aussi, les appellations *CRÉECO – Comité* et *CRÉECO – Carrefour* sont utilisées uniquement dans le premier chapitre traitant de l'arrivée de l'organisation. Par la suite, le nom actuel de *CDEC de Québec* est employé sans égard à la période de référence.

L'ouvrage est divisé en deux parties. La première présente les débuts de l'histoire de la CDEC de Québec, son ancrage et le sens de son travail. La seconde raconte des histoires gravées dans le développement du territoire. Enfin, la conclusion dresse une synthèse des apprentissages qui en ressortent pour ensuite soulever librement quelques réflexions et questions pour la suite des choses à la CDEC de Québec.

Un fil conducteur à deux brins se dégage de l'ensemble: le développement économique communautaire et l'économie sociale. Y trouve-t-on des éléments transférables, utiles aujourd'hui? Sans doute puisque ces récits nous parlent de l'humain et de réponses à des besoins universels.

En espérant que chacun et chacune auront plaisir à découvrir, à entendre ou à réentendre la voix de ces gens de grande qualité et de grand cœur qui, par leur engagement, ont changé un peu le monde, l'ont transformé en petit et en grand, au bénéfice de nos communautés.

Bonne lecture

Linda Maziade
Autrice

La CDEC de Québec en 2018

MISSION

La mission de la CDEC de Québec est de promouvoir le développement économique communautaire et social, par l'accompagnement des entreprises d'économie sociale et la mobilisation des communautés autour de projets structurants visant la création de la richesse collective et l'amélioration de la qualité de vie.

VALEURS

La collaboration

Elle implique de l'entraide et le partage de ressources et d'expertises entre individus et organisations.

La créativité

Elle favorise l'innovation en proposant des processus qui valorisent de nouvelles idées et façons de faire.

Le respect

Il est la base de toute relation et implique l'ouverture aux autres, l'écoute active et l'empathie.

La rigueur

Elle réfère au professionnalisme, au travail bien fait dans le respect des cadres et des objectifs établis.



Première partie

L'HISTOIRE QUI NOUS A DÉFINIS



J'en suis persuadé : plus une chose est locale, plus elle est universelle.

Joan Miró, *Miró à Majorque*,
Un esprit libre, exposition au Musée national des Beaux-Arts du Québec



/// Elias Djemil – photographe

Cette première partie rappelle le contexte qui a précédé et motivé la mise en place d'une corporation de développement économique communautaire dans la ville de Québec, précisément dans les quartiers centraux. Elle dit également ce qui constitue l'âme de la CDEC, ce qui « l'anime », les orientations et les valeurs qui ont guidé son approche et ses interventions locales. Enfin, elle montre des exemples parmi les outils utilisés par la CDEC de Québec pour supporter ses interventions et ses pratiques.

1990-1993

Le début de l'histoire

Sont reprises ici quelques balises de l'histoire des quartiers centraux de Québec dans le but de mieux comprendre le contexte de la naissance de la CDEC de Québec dans les années 1990.

TÉMOINS RENCONTRÉS

Jacques Fiset, conseiller municipal
Ville de Québec, 1989-1997 ; directeur
général CLD de Québec, 1998-2014

Robert Fleury, journaliste Le Soleil,
membre Comité Solidarité basse-ville
de la CDEC de Québec, 1995-1996

Pierre Jobidon, Supermarché Pierre
Jobidon, membre du CA de la CDEC,
1994-1997 ; membre du Comité de
surveillance 1999-2000

Paul Ouellet, coordonnateur général
Action Habitation, co-président du
CAMO, 1991-1992

Vivian Labrie, coordonnatrice,
représentante du CAPMO, présidente
CDEC de Québec, 1994-1996

Yvon Poirier, enseignant,
représentant-Conseil central de la
région de Québec CSN, président
CDEC de Québec, 1993-1994

Nicol Tremblay, ingénieur forestier,
représentant du CCCOSS,
administrateur CDEC de Québec,
1994 -

Le déclin d'un territoire

Les années 1960-70 et suivantes sont celles du déclin des quartiers centraux de Québec. L'application de politiques urbaines liées à la volonté de « modernisation » de l'époque a eu un effet déstructurant sur le centre-ville et sur les populations qui y résident en causant d'importantes fractures sociales et territoriales. Par exemple, citons le réaménagement de la colline parlementaire dans les années 60 et les grands projets immobiliers et hôteliers dans le quartier Saint-Jean-Baptiste ou encore la construction de l'autoroute Dufferin qui a durablement affecté le tissu urbain et les populations des quartiers Saint-Roch et du sud de Limoilou par la destruction de milliers de logements. À cela, on ajoute la quasi-disparition de la fonction commerciale de la rue Saint-Joseph dans le quartier Saint-Roch en raison de l'arrivée des centres commerciaux Place Fleur de Lys et, plus à l'ouest, Place Sainte-Foy et Place Laurier. Ces centres offraient de vastes espaces de stationnement, symboles de la primauté de l'automobile comme partout en Amérique, asphyxiant lentement mais sûrement les magasins de la principale rue commerciale de Québec. Les grands magasins Paquet et Le Syndicat n'ont pu résister à la vague. La tentative de sauvetage de la rue Saint-Joseph en créant un mail couvert a été un échec total. Ne reste aujourd'hui, de cette époque, que JB Laliberté.

La construction de l'incinérateur à Limoilou ou encore la bétonisation des berges de la rivière Saint-Charles compte parmi cet ensemble de politiques et de décisions inadéquates qui ont entraîné la dévitalisation des quartiers centraux : détérioration du parc immobilier, étalement urbain et exode vers les banlieues, diminution et appauvrissement de la population, chômage, perte d'identité et marginalisation sociale et économique de résidents¹.

Déjà dans les années 1960 et 1970, en réaction aux impacts sur la trame urbaine des grands projets de réaménagement, les mouvements sociaux se forment. Les luttes urbaines prennent de l'ampleur. Des groupes communautaires, de défense de droits ou de services, se déploient dans les quartiers. On met en œuvre des projets de coopératives d'habitation, de groupes d'achats, de garderies, de cliniques de santé, de groupes de femmes, etc.

1. Inspiré de Y. COMEAU et L. COULOMBE, 1998.

Le milieu syndical et le milieu communautaire se rapprochent dans des revendications communes.

« Depuis la fin des années 60, il se crée de plus en plus d'organismes communautaires qui, étant donné la nature de leurs activités, investissent le champ de l'économie : coopératives d'habitation, sociétés acheteuses, garderies populaires [...] Parler de développement économique, pour le milieu communautaire, correspond à un changement important. Il s'agit non seulement d'un élargissement du rôle que ces organismes entendent jouer, mais aussi d'une redéfinition de la nature des rapports qu'ils désirent entretenir avec les autres agents sociaux. [...] Les responsables de tels organismes ont décidé d'investir l'économie, à la façon d'un acteur du secteur privé, en se considérant toutefois comme un promoteur à vocation sociale.

Vachon, 1993

Les années 80 et suivantes sont des années de crise et de détérioration des conditions de vie. Taux d'intérêt élevés, désengagement de l'État, réforme de l'assurance chômage par le gouvernement fédéral marquent entre autres l'époque. Les quartiers centraux de la ville de Québec sont en sous-développement. En 1991, 50 % de la population est prestataire de chèques gouvernementaux (soit l'aide sociale, soit l'assurance chômage, soit la pension de vieillesse). On fait le constat de la pauvreté, de la faible scolarité et du manque de services de proximité (en raison du déplacement des commerces vers les centres commerciaux).

Vers la recherche de solutions : la porte des possibles

Le mouvement populaire des années 80 et la mise en place de services alternatifs prennent toujours de l'ampleur. Vaincre l'exclusion sociale d'une grande partie de la population du centre-ville est un objectif partagé par plusieurs groupes communautaires auxquels viennent s'ajouter des syndicats, notamment la CSN et la FTQ, qui militent en faveur de la justice sociale en partenariat avec eux. La préoccupation de l'emploi et de l'économie s'affirme avec l'arrivée d'organisations tels les



coopératives de développement régional, les coopératives alimentaires, les garderies, les groupes de ressources techniques en habitation ou les organismes d'intégration au travail. Les comités de citoyens ont déjà démontré leurs préoccupations quant à ces problématiques.

Novembre 1989. Le Rassemblement populaire (RP) remporte les élections municipales à Québec, sous la gouverne de Jean-Paul L'Allier qui devient le maire de la ville. Cela met fin à un quart de siècle de pouvoir du parti municipal *Le Progrès civique* qui, depuis 1965, gouvernait la Ville de Québec avec Gilles Lamontagne comme maire les 12 premières années, suivi par Jean Pelletier qui a pris le relais aux élections municipales de 1977.

Toujours est-il que deux visions du développement urbain, et notamment du centre-ville, se heurtent à Québec lors des élections de novembre 1989. Le parti du Progrès civique misait sur sa vision du centre-ville dominée par son projet phare, la *Grande Place*, un complexe immobilier privé de 30 étages au cœur du quartier Saint-Roch, un projet abandonné à la suite de sa défaite électorale. Le parti du Rassemblement populaire (RP) a gagné sur la base d'une plate-forme basée sur la démocratie municipale, l'aménagement urbain, la décentralisation politique et administrative; la priorité au logement public et la qualité de vie dans les quartiers, la revitalisation du centre-ville pour sa population distinguaient notamment son approche de développement. C'était, pourrions-nous dire, l'esprit de l'époque: un mouvement semblable s'était produit en 1986 aux élections municipales à Montréal, là où le Parti civique de Montréal avait été battu par le Rassemblement des citoyens et citoyennes de Montréal.¹

L'arrivée au pouvoir du RP a donc ouvert la porte des possibles en proposant un développement inclusif pour la ville et en privilégiant l'approche et les pratiques du développement économique communautaire afin de revitaliser le centre-ville de Québec.

1. Serge Belley, *Politique*, no 21, hiver 1992. L'article explique entre autres le renversement des partis « civiques » par les partis « populaires » en 1986 à Montréal et 1989 à Québec et les différences idéologiques marquées entre eux.

Le maire L'Allier jouera plus tard un rôle d'influence crucial sur l'écosystème politique et économique en mobilisant les autres paliers gouvernementaux pour construire le montage financier nécessaire à la mise en place d'une corporation de développement économique communautaire dans les quartiers centraux de Québec.

Peut-on dire que l'histoire de la CDEC de Québec commence par l'élection du Rassemblement populaire? Serait-il plus exact d'affirmer que la naissance de la CDEC de Québec correspond à un mouvement plus large issu de la volonté des communautés locales et du mouvement communautaire d'agir sur leur développement, mouvement en marche depuis les années 1960 et 1970? Tout cela s'est-il finalement imbriqué pour se renforcer mutuellement, dans la mouvance de ce temps? À chacun sa réponse selon son angle de vue.

Puis, en 1990, Solidarité régionale Québec, une coalition formée d'organismes communautaires et de syndicats, déposait un mémoire à la Ville de Québec pour rappeler la nécessité de créer l'environnement et les conditions favorables à la relance de l'emploi dans la basse-ville et de mettre en place un fonds dédié aux coopératives et aux organismes à but non lucratif.

L'emploi est devenu un enjeu majeur aux côtés d'autres problématiques qui touchaient durement la population des quartiers du centre-ville : sous-emploi, sous qualification, chômage, logement, violence, sécurité urbaine, sécurité alimentaire, qualité de vie. Le quartier Saint-Roch, au début des années 1990, avait donc le triste renom du quartier qui présentait la plus forte concentration de pauvreté au Canada. Mais en parallèle, dans ces mêmes années, un geste inusité est posé sous l'initiative d'un groupe de citoyens du quartier mené par l'artiste Louis Fortier. Un terrain vague devient lieu de plantation de fleurs, l'Ilot Fleurie, symbole de la prise en charge citoyenne, prémisses au Jardin Saint-Roch et à la renaissance du quartier¹.

1. Ville de Québec, Ilot Fleurie.

Le temps du CAMO – Comité d'adaptation de la main-d'œuvre (1991-1993)

En 1991, les trois ordres de gouvernement vont mandater le Service d'éducation aux adultes du Cégep Limoilou pour créer un Comité d'adaptation de la main-d'œuvre (CAMO) qui se distinguera du fait d'être territorial et non pas sectoriel (par exemple lors d'une fermeture d'usine pour « adapter » la main-d'œuvre en lui offrant une formation adéquate). Sa nature territoriale confirme la volonté d'intervenir de manière précise dans les quartiers centraux de Québec, territoire dont les limites restaient à déterminer. L'initiative du Cégep Limoilou s'inspire de l'expérience du Regroupement économique et social du Sud-Ouest (RESO) né en 1989 dans le quartier Sud-Ouest à Montréal, un territoire fortement touché par les pertes massives d'emplois. Son mandat sera de poser un diagnostic de la situation des quartiers centraux de Québec et d'élaborer des solutions.

Le CAMO représente une structure provisoire, car les besoins exprimés par le milieu concernent l'ensemble des secteurs d'activités des quartiers centraux et appellent la création d'un véritable organisme de développement.

Comeau, Lacombe, 1998.

Le CAMO prend le nom de *Comité pour la relance de l'économie et de l'emploi du centre de Québec (CRÉECQ)*. Sa composition tripartite prenait déjà les couleurs du développement économique communautaire en regroupant et concertant les représentants et représentantes des milieux des affaires, syndical, communautaire, accompagné du milieu institutionnel et des personnes-ressources, universitaires et instances gouvernementales.

On y retrouvait le Conseil central régional (CSN), le Conseil des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ), la Centrale des syndicats démocratiques (CSD), Rothmans Benson & Hedges, Grenico, S. Huot, le Carrefour de pastorale en milieu ouvrier (CAPMO), le Comité populaire Saint-Jean-Baptiste, le Regroupement des organismes travail, le Centre Étape, Action-Habitation, les Caisses populaires de Limoilou. L'Office municipal de développement économique de Québec (OMDEQ) accompagnait la démarche.

Tout ce beau monde rassemblé... pas si simple que cela en avait l'air !

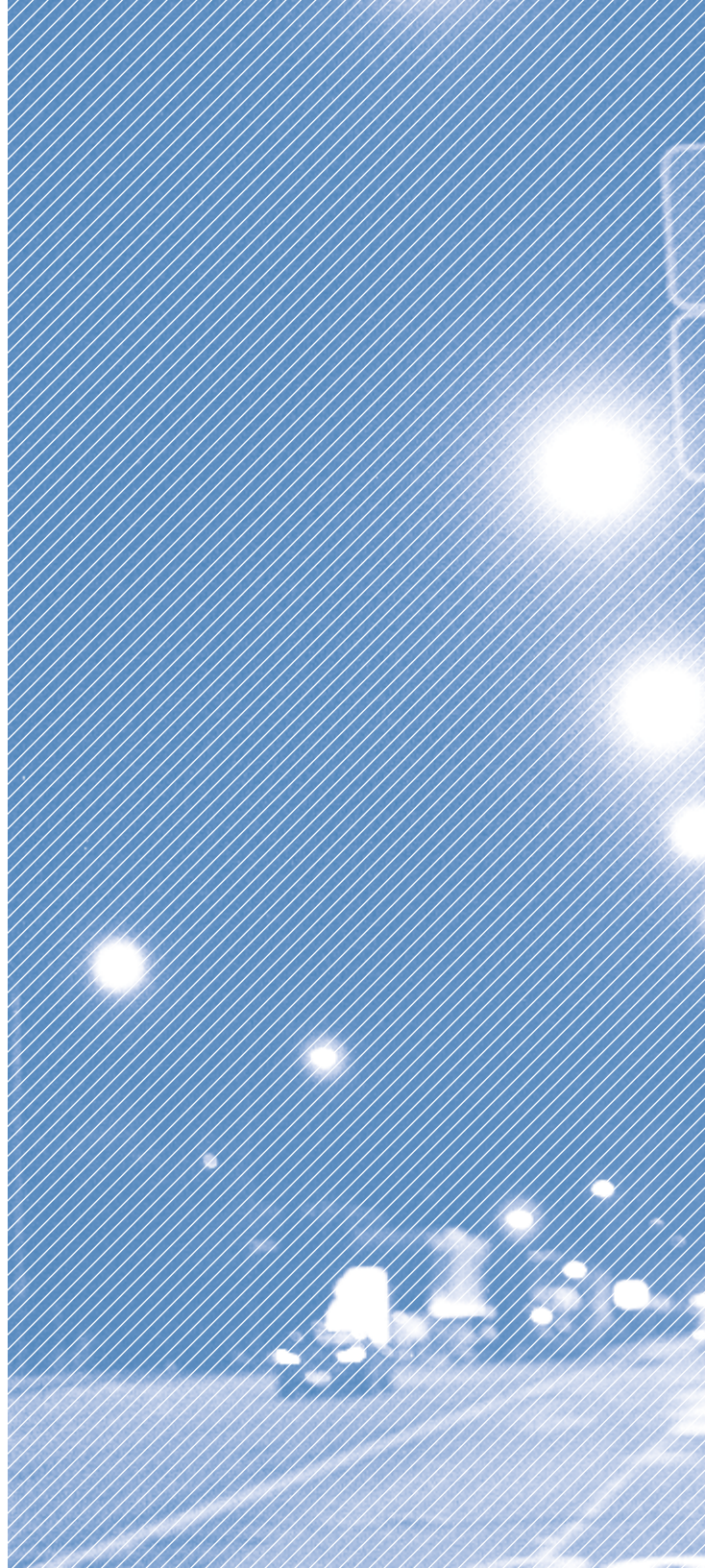
On s'est-tu cherché!

Comment faire tout cela ? « *On s'est-tu cherché !* » affirme en riant Paul Ouellet, alors co-président du CRÉECQ. À Québec, c'était la première fois où dans le cadre d'une organisation formelle, il y avait prise en compte par la société civile et le milieu communautaire de l'économie, de l'emploi, de la sous-qualification de la population du territoire. Et à l'inverse, les milieux économique et entrepreneurial prenaient acte de la pauvreté et de ses impacts sur les populations locales, de la détérioration de la qualité de vie, etc. Première fois aussi où ces gens de diverses provenances s'asseyaient ensemble autour d'une même table pour trouver des solutions.

L'intégration de la dimension économique dans le champ des pratiques du milieu communautaire est d'ailleurs un élément marquant de la période, avec la montée du mouvement d'économie sociale en 1995-1996 et le développement des entreprises collectives. Le CRÉECQ était au cœur de cette effervescence, mais aussi au cœur des questionnements que cela soulevait. Bien que le milieu communautaire ait démontré une certaine réserve, il était bien présent et actif par sa volonté d'explorer des solutions et surtout d'assurer une vigilance pour que les populations les plus vulnérables soient prises en compte et reconnues dans le processus de revitalisation.

Un rapport diagnostique de l'état de situation des quartiers centraux de Québec est déposé au CRÉECQ en août 1992. Il est par la suite validé par la tenue de deux colloques à l'automne. Le premier, en octobre 1992, a regroupé une soixantaine de personnes qui exprimaient la nécessité d'intervenir plus largement en incluant les trois aspects du développement : l'entrepreneuriat, l'employabilité de la population locale et la qualité du milieu de vie. Le second colloque s'est tenu en décembre 1992 et a rassemblé plus de 200 personnes provenant des milieux économique, communautaire, politique, académique, syndical et institutionnel qui ont enrichi la réflexion et identifié des pistes de travail et d'intervention.

En bref, le diagnostic de la situation socio-économique des quartiers centraux présentait plus de faiblesses que de forces. La pauvreté, la monoparentalité, le chômage, la formation inadéquate, la détérioration de la qualité de vie, le vieillissement de la population ou encore la dégradation des parcs industriels pèsent plus lourd que



les forces tels les infrastructures de transport, la main-d'œuvre de proximité, l'immobilier à coût abordable et la forte présence de l'organisation communautaire¹.

Le CRÉECQ fait le constat de l'urgence d'agir en faveur des quartiers centraux. Afin d'accélérer la réalisation de son mandat, il crée en mars 1993 un exécutif qui sera chargé d'entreprendre les travaux qui mèneront à l'élaboration d'un plan stratégique sur cinq ans. Plusieurs réunions, plusieurs débats, auront lieu pour arriver à une proposition décrivant le modèle ou le type d'organisation de développement souhaité. Les instances politiques municipale, provinciale et fédérale sont consultées à cet égard.

Une stratégie pour le développement

Finalement, le CRÉECQ va adopter à l'unanimité, en juin 1993, la proposition de son exécutif qui présente une *Stratégie d'intervention pour le développement économique communautaire des quartiers centraux de Québec, 1993-1998*.

On y recommande la mise en place d'une corporation de développement économique communautaire (CDEC) avec comme mandat de *stimuler la relance de l'économie et de l'emploi du centre de Québec en s'appuyant sur les forces présentes dans le milieu et en s'articulant d'une façon globale et concertée*. Sa mission sera de *créer et maintenir l'emploi durable et développer des compétences pour les résidents et résidentes du centre de Québec, en concertation avec le milieu et les diverses instances gouvernementales*. Cet organisme devra faire preuve de souplesse et respecter l'autonomie et la spécificité des organismes déjà existants. Y sont proposés également neuf plans d'action par secteur d'intervention stratégique² ainsi que la stratégie de mise en œuvre.

1. Comité pour la relance de l'économie et de l'emploi du centre de Québec (CRÉECQ), *Stratégie d'intervention pour le développement économique communautaire des quartiers centraux de Québec, 1993-1998*, 1993.

2. Les secteurs d'intervention stratégique : manufacturier, commerce, services, travail autonome, coopératives, métiers d'art et vie artistique, habitation et vie urbaine, développement des compétences et accès à l'emploi, implication de la population et de la communauté.

L'ensemble du milieu sera par la suite mobilisé lors d'une assemblée publique en septembre 1993. Au total, les travaux du CRÉECQ auront duré quelque 24 mois.

Le point de départ des CDEC provient de la conscience que l'exclusion du travail entraîne l'exclusion sociale et politique et remet en question « les postulats propres au modèle de développement des territoires par le haut.

Boulanger, Boucher, Lévesque, 2013

La CDEC de Québec

En 1994, la CDEC de Québec se met en place sous le nom de *Carrefour de relance de l'économie et de l'emploi du centre de Québec*, lieu des croisements, organisme à but non lucratif incorporé à l'automne 1993, une CDEC de nouvelle génération en ce qu'elle va coordonner, concerter et mobiliser le milieu, plutôt que de livrer des services directs à la population¹. La préoccupation était de ne pas dédoubler l'offre de services en place.

L'obtention du financement au fonctionnement de l'organisme a rencontré quelques obstacles: alors que les paliers municipal et fédéral ont répondu rapidement en faveur du financement, le palier provincial a tardé en l'absence de programme d'appui aux CDEC. Le travail politique réalisé en amont par la ville de Québec se soldera par l'accord du ministre du Travail du Québec de l'époque, Serge Marcil, lequel en exerçant son pouvoir discrétionnaire a permis de boucler le montage financier des trois paliers gouvernementaux. L'annonce officielle en fut faite en conférence de presse le 20 mai 1994 en présence de tous les partenaires financiers et le milieu, tous engagés dans l'aventure.

1. Le modèle des CDEC avait évolué depuis 1985. Au départ, en l'absence des services en réponse aux besoins, elles livraient des services directs à la population ce qui n'était pas le cas de la CDEC de Québec.

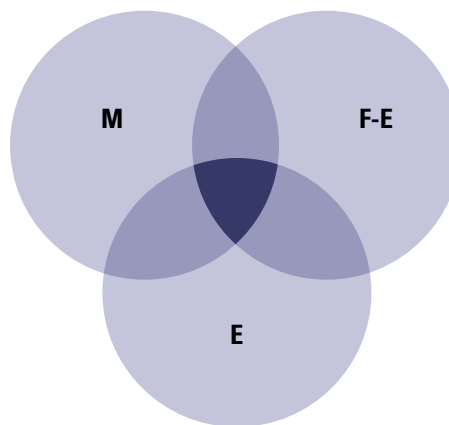


La première assemblée générale de la CDEC de Québec s'est tenue le 13 juin 1994. La direction générale a été embauchée en juin 1994 et l'ensemble de l'équipe dans les mois qui ont suivi. Ce sera le feu vert à l'action en développement économique communautaire articulée autour de trois piliers fondateurs:

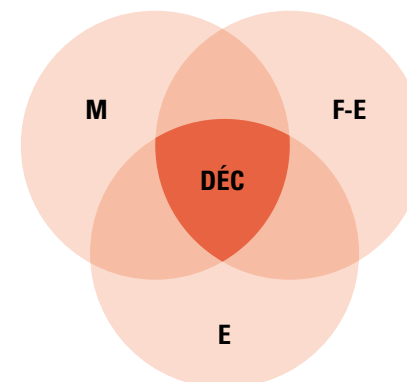
- Le Pôle développement des entreprises
- Le Pôle développement des compétences et de l'accès à l'emploi
- Le Pôle développement du milieu

Trois pôles, avec chacun sa table de mise en œuvre, qui interagissent entre eux. On relie le développement économique, le développement social et le développement de compétences. Le tout ancré dans un territoire désigné: les quartiers centraux de Québec. Le tout pour ceux et celles qui résident sur ce territoire.

Situation actuelle



Situation désirée



M = Milieu

F-E = Formation-emploi

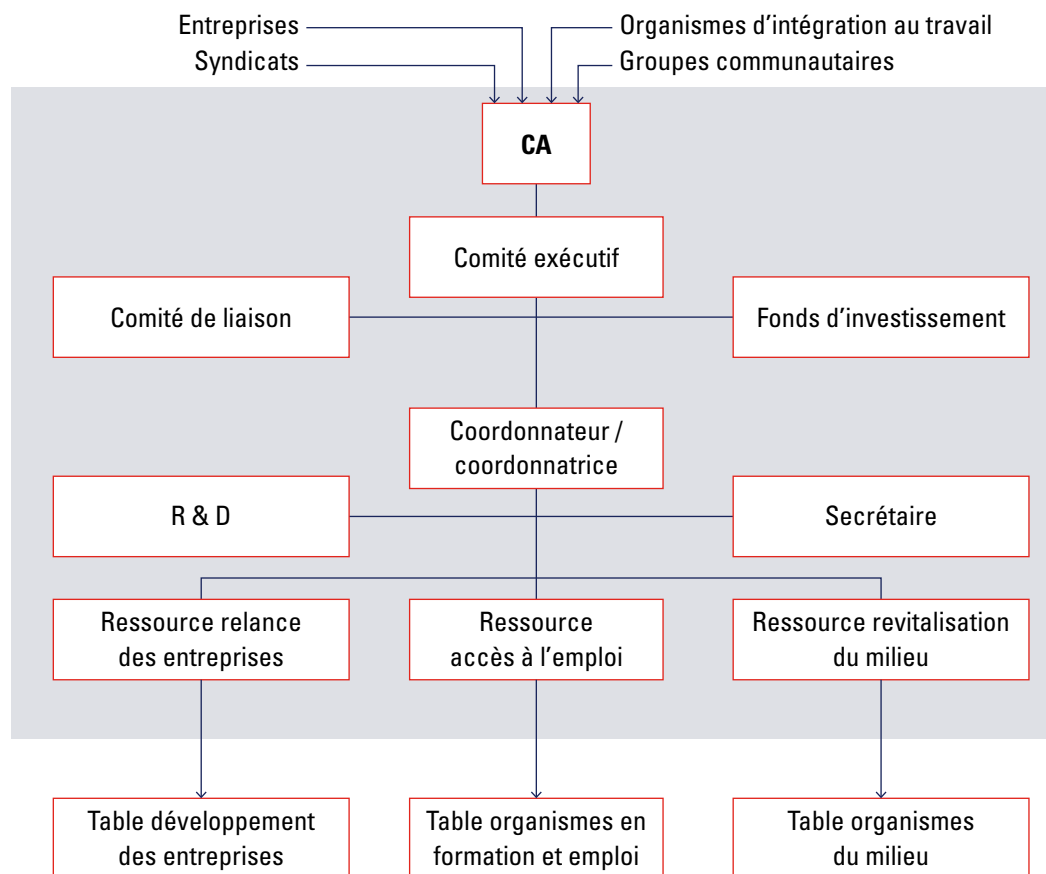
DÉC = Développement économique communautaire

E = Entreprises

Lien entre Formation-Emploi/Entreprises/Milieu (réf. Rapport annuel 1995-1996)

La structure organisationnelle et de gouvernance va refléter la représentation du milieu (entreprises, syndicats, organismes d'employabilité et groupes communautaires), avec une représentation par collège électoral qui élit ses représentants et représentantes au conseil d'administration.

LA STRUCTURE DE L'ORGANISME



Structure Organigramme de l'organisme 1993 (réf. Stratégie 1993-1998)

La structure initiale de gouvernance évoluera dans le temps. Le collège électoral du milieu des entreprises d'économie sociale sera introduit au conseil d'administration (CA) de même que le collège des membres individuels; le collège syndical n'aura pas de représentation au sein du conseil d'administration de la CDEC en raison de l'indisponibilité des syndicats à y siéger.

En 2012, la volonté d'aller vers plus de convergence entre les pôles de développement et l'évolution des besoins a mené à revoir l'organisation du travail et à découpler les tâches des agents et agentes de développement de la CDEC. Ceux-ci allaient appuyer la réalisation de divers projets, dans la perspective globale du développement économique communautaire.

Alors comment cette équipe élargie, conseil d'administration et équipe de travail, a-t-elle orienté son approche de développement? Quel esprit l'a animée? Quelles valeurs l'ont inspirée? En fait, sur quelle base et comment s'est articulée son intervention?

Mais juste avant d'aborder ces questions, quelques définitions sont utiles pour parler le même langage!

Parler le même langage, trois définitions à partager

Le développement économique communautaire (DÉC)

Le développement économique communautaire est une approche locale visant à créer des débouchés économiques et de meilleures conditions sociales, en particulier pour les personnes et les groupes les plus défavorisés. Le DÉC est une approche qui reconnaît que les défis économiques, environnementaux et sociaux sont interdépendants, complexes et changeants.

Pour être efficaces, les solutions proposées doivent puiser dans les connaissances locales et être mises en œuvre par les membres de la communauté. Le DÉC favorise les approches globales tenant compte des besoins des personnes, des communautés et des régions, et reconnaît que ces trois niveaux sont interreliés. »

Réseau canadien du développement
économique communautaire

Le développement local (DL)

C'est une stratégie qui vise, par des mécanismes de partenariat : 1° à créer un environnement propice aux initiatives locales afin d'augmenter la capacité des collectivités en difficulté ; 2° à s'adapter aux nouvelles règles du jeu de la croissance macro-économique ; et 3° à trouver d'autres formes de développement qui, par des modes d'organisation et de production

inédits, intégreront des préoccupations d'ordre social, culturel et environnemental parmi des considérations purement économiques » [...] Les pratiques du développement local supposent l'identification à un espace et l'appropriation de celui-ci ; elles sont donc profondément ancrées dans un territoire, c'est-à-dire qu'elles sont intimement liées à l'environnement (tant culturel que géographique) dans lequel elles ont cours ».

Bernard Vachon et Francine Coallier,
Le développement local : théorie et pratique.

Réintroduire l'humain dans la logique
de développement.

L'économie sociale

L'économie sociale est un mode de développement dans tous les secteurs d'activité qui place la personne avant la maximisation des profits tout en visant la rentabilité. Les entreprises d'économie sociale (EÉS) vendent ou échangent des biens et services qui contribuent à l'amélioration du bien-être de ses membres ou de la collectivité et à la création d'emplois durables et de qualité.

En d'autres termes, l'économie sociale comprend toutes les activités économiques menées par des organismes à but non lucratif (OBNL), des coopératives et des mutuelles en conformité avec certains principes.

Pôle des entreprises d'économie sociale
de la région de la Capitale-Nationale

1994-2001

L'ancrage dans la communauté

Ce chapitre aborde l'implantation de la CDEC de Québec principalement sous les angles suivants : l'approche qui sous-tend son intervention, son déploiement et son positionnement dans un environnement en changement.

Les tables de mise en œuvre

La CDEC de Québec prend place graduellement à la suite de l'embauche de la direction générale et de l'équipe de travail à l'automne 1994, lesquels vont s'approprier la *Stratégie d'intervention 1993-1998* et amorcer la mise en œuvre des plans d'action. À cet effet, trois tables de mise en œuvre – Milieu, Entreprises et Formation-Emploi, sont créées et animées par les agents et agentes de développement. Le défi sera d'assurer l'arrimage entre ces tables et d'élargir la zone de partage entre elles.

Les trois tables de mise en œuvre facilitent le partenariat et la définition d'objectifs communs. Il nous faut maintenant, et de plus en plus, agrandir la zone où les pôles entreprises, formation-emploi et milieu se côtoient et se solidarisent.

CRÉECQ, Rapport d'activités 1994-1995

Une approche et des valeurs

Il est utile de préciser ici que le DÉC partage des orientations avec le développement local, cependant c'est son aspect communautaire très présent qui l'en distingue, car c'est de la base qu'il provient. On dira que l'expression « développement local » ne réfère pas à l'aspect communautaire et que le « DÉC » n'évoque pas suffisamment la notion de territoire local¹. La CDEC de Québec pour sa part réaffirmait en 1998 son choix du DÉC pour guider ses orientations stratégiques 1998-2001. Elle écrit alors :

Ce type de développement repose sur une approche globale où l'économique et le social sont indissociables, les projets intègrent les réalités sociale, culturelle, environnementale et économique. [...] Le développement économique communautaire tel que nous le concevons et le vivons c'est : la maîtrise par la collectivité de son développement par l'utilisation optimale des ressources locales en partenariat avec les instances locales, régionales et nationales.

CRÉECQ, mai 1998

TÉMOINS RENCONTRÉS

Jacques Beaudet, directeur général,
CDEC de Québec, 1994-2002 et
2007-2019

Roger Beaudoin, agent
de développement Milieu,
CDEC de Québec, 1994-2001

Claire Dubé, conseillère principale
aux entreprises, CDEC de Québec,
2007-2019

Gisèle Dussault, agente
de développement entreprise,
CDEC de Québec, 1994-2001

Robert Giguère, agent de
développement Formation-emploi,
CDEC de Québec, 1994-2000

Colombe Massicotte, adjointe
administrative, agente de projet
Cercles d'emprunt, CDEC de Québec,
1995-2003

Yvon Poirier, président CDEC de
Québec, 1993-1994, administrateur
puis observateur 1994 -

1. Y. COMEAU et L. COULOMBE, 1998.

Si l'approche du DÉC est globale, ses pratiques sont plurielles et adaptées au milieu. Essentiellement, la prise en charge par le milieu, « par et pour » le milieu, marque les pratiques.

Les caractéristiques de la CDEC de Québec ont été relevées par Comeau et Coulombe dans leur ouvrage *Monographie et évaluation du Carrefour de relance de l'économie et de l'emploi du centre de Québec (CRÉECQ) 1993-1998*, cité précédemment. Elles correspondent plus largement au DÉC et sont résumées comme suit:¹

- *Le changement social*: la réflexion sur le développement susceptible de redistribuer la richesse ;
- *L'approche globale*: l'articulation de l'économique et du social, l'intersectoriel ;
- *Le territoire*: l'appartenance et la solidarité ;
- *Le partenariat*: l'association avec le plus de partenaires dans des projets communs et cohérents ;
- *La démocratie*: la participation et la responsabilité ;
- *Les résidents et résidentes*: le mieux-être des gens du territoire comme pôle de référence.

Elles constituent les valeurs de base de la CDEC de Québec qui les a portées et traduites dans ses divers projets, travaux, actions et représentations au fil des ans, cela dans le cadre d'une approche à la fois pragmatique, basée sur l'inclusion sociale et économique, inspirée aussi des principes de l'économie sociale.

1. Synthèse des composantes du DÉC - Y. COMEAU et L. COULOMBE, 1998.

Pas si facile le développement économique communautaire

Cela étant, on ne pourrait affirmer que tout a coulé sans quelques vagues, doutes, incertitudes, ou errements... L'implantation et l'évolution de la CDEC ont été parsemées de questionnements, de constats, de discussions et de débats. On a vu par exemple la résistance de groupes d'employabilité à se concerter et se faire confiance autour de leur table; on a remis en cause l'impact du développement des quartiers centraux sur les populations locales; on a souhaité la mixité des populations et craint l'embourgeoisement; on a soulevé l'enjeu de l'égalité; on a constaté que le choix des actions était influencé par la précarité et les conditions du financement de la CDEC...

Bref, ces questions colorent le sens des gestes de la CDEC, ses valeurs, ses résultats et son rôle quant à l'amélioration de la qualité de vie dans les quartiers centraux et au type de développement souhaité. Elles sont en filigrane de la vie de la CDEC de Québec, soulevées par des membres, des dirigeants et dirigeantes et des partenaires. Elles sont toujours matière à réflexion. Ces interrogations, objets de discussions ou de débats font partie de la CDEC et les réponses ne sont pas en noir ou en blanc. On navigue en zones grises. Quoi qu'il en soit, des initiatives sont prises et le Comité de veille stratégique, dont nous parlerons plus loin, en est une illustration.

Par ailleurs, signe de la vie démocratique, ces échanges ont fait avancer l'organisation, comme en témoignera plus loin Rémy-Noël Poulin, l'un des présidents de la CDEC, dans le cadre de la *Tournée de la présidence*. Chose certaine, la CDEC a su créer les conditions favorables à la mise en place de projets structurants. *Elle a suscité des prises en charge*, dira Yvon Poirier, premier président de la CDEC de Québec et toujours membre à titre d'observateur de son conseil d'administration.

Entre le « faire » et le « faire ensemble »

La CDEC est née de la volonté de son milieu, un milieu urbain organisé : groupes communautaires et groupes populaires, entreprises, organismes de formation et d'employabilité, syndicats et autres organisations et institutions existaient et opéraient déjà dans les quartiers centraux. La militance des personnes et des organisations a pris une place essentielle dans la création de la CDEC, dans sa définition et dans son parcours : le rapport annuel 1994 soulignait à cet égard la contribution majeure du Carrefour de pastorale en milieu ouvrier (CAPMO) dans la réalisation de plusieurs mandats¹.

La base de l'intervention de la CDEC est ancrée dans l'identification des besoins en adéquation avec sa capacité organisationnelle à y répondre et dans la concertation locale. L'ancrage et l'acceptabilité sociale des projets sont demeurés des incontournables. La CDEC s'est vu confier un rôle d'animation, d'interface, de courroie de transmission, dans des projets qui ont un impact sur son territoire. Elle fait équipe avec les porteurs et porteuses de projets pour rassembler les conditions gagnantes nécessaires à leur réalisation.

Nous agissons avec vigilance et collaboration, l'idée est de ne pas dupliquer les services. Nous devons exercer un leadership mobilisateur, facilitateur. Nous devons développer un regard plus large, être proactif dans l'identification et l'analyse des besoins et des préoccupations des milieux. Le monde change, la CDEC doit changer elle aussi, être à l'affût.

Claire Dubé,
conseillère principale aux entreprises, CDEC de Québec, 2007-2020

Concertation, mobilisation, mise en réseau et partenariat ont été les clés de son intervention en tout temps. Avec les forces, les limites et les défis que cela supposait et suppose encore. Certains membres de l'équipe du début utilisent même de manière ironique l'expression « dictature du partenariat », pour indiquer à quel point le partenariat était indissociable des actions à mener, à initier.

1. CRÉECQ, Première assemblée générale annuelle, 13 juin 1994.

Se pose toujours la question de l'équilibre fragile entre le « faire » et le « faire ensemble », équilibre toujours à revoir, à repenser. Un enjeu du développement qui préoccupe encore l'équipe de travail.

Se faire confiance

L'établissement d'un climat de confiance réciproque était majeur pour ancrer la CDEC et chacun de ses pôles de développement dans la communauté. Pour tous et toutes, c'était l'apprentissage du partenariat, de la concertation, du travail « ensemble » afin de vaincre les préjugés.

Au départ, ce fut une sorte de choc des cultures pour les gens des différents milieux, entreprises, groupes communautaires ou organismes d'employabilité. La CDEC a dû faire ses preuves pour que la confiance se crée envers elle, mais aussi entre les personnes de divers horizons réunies autour de tables de concertation.

La CDEC a tissé des liens au quotidien et suscité un climat qui a permis de réaliser des projets structurants avec les partenaires dans la communauté que ce soit, par exemple, dans ses premières années au Parc industriel Saint-Malo, à la Rivière Saint-Charles ou, plus récemment, avec les Approches territoriales intégrées et le Projet *Ping*!

Construire la confiance est toujours, 25 ans plus tard, un déterminant de la culture organisationnelle de la CDEC de Québec. Isabelle Leblanc, ex-présidente, et Jacques Beaudet, ex-directeur général, s'accorderont pour dire que « se faire confiance dans les plus petits et les plus grands gestes, entre les parties prenantes, ça se construit, il faut se parler ». Nous y reviendrons dans les pages suivantes en abordant la gouvernance et la vie démocratique de la CDEC.

Les premières années ont été celles du développement de la confiance, de l'audace et de la solidarité pour réaliser des projets. On voulait garder une attention pour que les plus pauvres en profitent. On voulait que chacun prenne ses responsabilités.

Vivian Labrie,
présidente de la CDEC de Québec, 1994-1996

Positionner le DÉC à travers les vagues de changement

En 1994, la CDEC devait s'enraciner dans son milieu d'appartenance et se faire reconnaître par les décideurs publics et les organismes à vocation économique. Pour ces derniers, la place de la CDEC à titre d'acteur crédible en développement économique était loin d'être acquise. Il a fallu, pour la CDEC, démontrer sa pertinence, faire valoir son expertise, positionner les enjeux du développement économique communautaire de son territoire.

Pour y arriver, tant la direction générale et l'équipe de travail que les membres du conseil d'administration et des comités de travail ont participé à des activités de représentation. Ils ont siégé à des comités issus d'organismes locaux, régionaux et nationaux de développement, déposé des mémoires aux instances gouvernementales sur des projets impactant le territoire et sa population, suscité la mobilisation par la tenue d'activités publiques, colloques, congrès et autres. Les rapports annuels de la CDEC, d'année en année, sont éloquentes à ce propos.

Ce travail de positionnement s'est poursuivi dans le temps eu égard aux mouvements constants de son environnement. Changements de garde aux trois paliers de gouvernement, tant au niveau politique qu'administratif, changements de structures administratives, revirements des politiques publiques, fusion des villes, changement des frontières du territoire et autres ont constitué le paysage où elle a dû constamment revoir son approche.

Interventions publiques, rencontres politiques, communications de divers ordres comptent parmi l'éventail de moyens mis de l'avant dans cet effort de positionnement et repositionnement.

Parmi ces moyens, la planification stratégique a pris une place non négligeable. Partie prenante de cet environnement changeant qui comportait son lot de forces et de contraintes, la CDEC de Québec a elle aussi opéré des changements au cours des ans. Pour ce faire, les exercices de planification stratégique, aux trois ou quatre ans, ont servi à dégager des positions communes et à clarifier certaines des questions soulevées plus haut. Instruments de réflexion élargie, ils ont permis à la CDEC

de Québec de se recentrer, de situer ses enjeux et d'actualiser au besoin ses mission, vision, valeurs afin d'adopter un plan d'action approprié.

Cela aura eu nécessairement un impact sur sa posture et ses orientations en développement économique communautaire dans les quartiers centraux, orientations qui seront réaffirmées tout en y accentuant le penchant vers l'économie sociale.

L'arrivée du Centre local de développement (CLD) Québec-Vanier

Brièvement, rappelons que la proposition de créer des CLD partout au Québec provient des travaux du Chantier Municipalités/Régions alors mis en place dans les suites du Sommet de l'économie et de l'emploi en 1996, principalement afin de traiter la question de l'iniquité du développement économique entre les villes et les régions.

Adopté en décembre 1997, le projet de loi 171, *Loi créant le ministère des Régions*, instaurait notamment de nouvelles instances de développement local : les CLD, organismes à but non lucratif dont la composition du CA reprenait en grande partie le modèle des CDEC c'est-à-dire une représentation, en collège électoral, des divers milieux de la collectivité : affaires, syndical, agricole, coopératif, communautaire, institutionnel.

Sommairement, le mandat qui leur est confié par le gouvernement du Québec est de regrouper ou de coordonner les différents services d'aide à l'entrepreneuriat et d'assurer le financement de ces services, d'élaborer un plan d'action local pour l'économie et l'emploi ainsi qu'une stratégie en matière de développement de l'entrepreneuriat, y compris en économie sociale. Les municipalités et le gouvernement du Québec en assuraient le financement.



Le choix de la CDEC de Québec

On comprendra aussi que la mise en place du CLD Québec-Vanier en 1998 a eu un impact direct sur la CDEC puisque les rôles des organisations s'entrecroisaient, apportant même une certaine confusion dans le milieu. Cette dernière aurait pu opter pour l'obtention du statut de CLD à Québec, à l'instar des CDEC de Montréal. Cela n'a pas été son choix. La CDEC a été proactive pour alimenter sa réflexion : elle a tenu de nombreuses rencontres avec des intervenants majeurs, des échanges entre l'équipe de travail et son comité exécutif, des rencontres d'information avec ses membres. Elle a finalement réitéré son choix du développement économique communautaire en septembre 1997, choix réaffirmé à l'assemblée générale de juin 1998.

La CDEC s'est positionnée cette fois pour devenir un sous-traitant du CLD quant à la couverture de son territoire, les quartiers centraux de Québec, et pour jouer un rôle actif auprès des nouveaux partenaires locaux et régionaux sur son territoire, des centres locaux d'emploi et autres. Le CLD Québec-Vanier est devenu alors un partenaire financier de la CDEC de Québec (avec Développement économique Canada). Une conseillère aux entreprises fut prêtée à la CDEC. Une bonne collaboration s'est installée entre les organisations.

Un territoire qui bouge

En novembre 1998, la CDEC convoquait ses membres à une assemblée générale spéciale afin de modifier son territoire d'intervention. Le territoire initial de la CDEC de Québec, les quartiers centraux Saint-Roch, Saint-Sauveur, Vieux-Limoilou et Saint-Jean-Baptiste, était compris dans celui plus large du CLD de Québec-Vanier.

En raison de son expertise à travailler sur les problématiques de revitalisation et dans des zones de défavorisation, la CDEC a été sollicitée par le CLD Québec-Vanier pour intervenir aussi dans le territoire de Vanier, ville enclavée dans Québec qui présentait un profil socio-économique très semblable à celui des quartiers centraux. Cet ajout de territoire s'inscrivait dans sa mission et fut accepté par l'assemblée des membres.

Plus tard, elle joindra d'autres quartiers à son territoire toujours en raison de son expertise et du profil socio-économique des zones ajoutées. Le rapport annuel 2007-2008 indique les onze quartiers qui composaient alors son territoire d'intervention: Saint-Sauveur, Saint-Roch, Saint-Jean-Baptiste, Vieux-Limoilou et Vanier, puis Maizerets, Giffard, Saint-Rodrigue, Lairet, Duberger et Les Saules. Enfin au début des années 2000, la fusion des villes viendra colorer les rapports entre les organisations dont le territoire sera à nouveau modifié.

Une équipe de développement

Outre les outils d'intervention utiles à la CDEC de Québec dont quelques-uns seront présentés plus loin, l'équipe de travail de la CDEC a su démontrer sa capacité à mobiliser les milieux afin d'identifier avec eux les solutions aux problématiques soulevées. Encore aujourd'hui, c'est « une équipe solidaire et concernée par les projets », diront des administratrices¹ de la CDEC de Québec.

Bon. Il est maintenant temps de voir, dans le chapitre suivant, comment l'approche de la CDEC de Québec s'est déployée par l'action bien concrète qu'elle a menée sur son territoire.

1. Un groupe de discussion a eu lieu avec des administratrices plus récemment impliquées au CA de la CDEC de Québec: Marie Fortier, Rosie Belley, Émilie Lévesque, Sandra Turgeon.

1994-2019

Le sens de l'action

Les prochaines pages sont consacrées, dans un premier temps, à définir ce qui anime la CDEC de Québec (le pourquoi). Elles présentent, dans un deuxième temps, des exemples d'outils pour favoriser et faciliter le travail du DÉC (le comment). Mis ensemble, cela procède à la construction d'une mosaïque de l'approche globale adoptée par la CDEC de Québec, où des valeurs, des personnes, des idées et des moyens sont interreliés pour faire de l'économie inclusive, pour faire du DÉC. Avec les forces et les défis que cela suppose.

La mission de la CDEC au fil du temps

En 25 ans, le contexte change, le milieu aussi ! La CDEC de Québec a revu périodiquement sa mission à la lumière des enjeux, tout en maintenant ses valeurs. La mission et son évolution révèlent le cheminement de l'organisation en lien avec les changements de son environnement externe.

1993

La mission à la naissance de la CDEC

« Créer et maintenir l'emploi durable et développer des compétences pour les résidents et résidentes du centre de Québec, en concertation avec le milieu et les diverses instances gouvernementales. »

1995

Après un an d'opération, la CDEC précise son rôle d'appui au milieu. Elle se positionne comme un facilitateur plutôt qu'une organisation qui offre des services directs.

« Favoriser la création et le maintien de l'emploi durable ainsi que le développement des compétences pour les résidents et résidentes du centre de Québec, en concertation et partenariat avec le milieu et les diverses instances. »

1999

L'ajout d'une partie de territoire amène la modification de la mission, en lien avec l'arrivée du CLD Québec-Vanier.

« Favoriser la création et le maintien de l'emploi durable ainsi que le développement des compétences pour les résidents et résidentes du centre de Québec et de Vanier, en concertation et partenariat avec le milieu et les diverses instances. »

2003

Après la fusion municipale à Québec, le nouvel énoncé place l'approche du DÉC au cœur de la mission et définit plus largement le territoire de la CDEC, sans frontières précises.

« Contribuer à l'amélioration de la qualité de vie des citoyens et citoyennes des quartiers en revitalisation en suscitant et en soutenant le développement économique communautaire. »

2004

La notion de développement durable est ajoutée.

« Contribuer à l'amélioration de la qualité de vie des citoyens et citoyennes et des quartiers en revitalisation en suscitant et en soutenant le développement économique communautaire et durable. »

2015

Dix ans plus tard, la CDEC de Québec adopte une mission renouvelée basée sur le DÉC en tandem avec le développement social et qui intègre l'économie sociale¹.

« Promouvoir le développement économique communautaire et social, par l'accompagnement des entreprises d'économie sociale et la mobilisation des communautés autour de projets structurants visant la création de la richesse collective et l'amélioration de la qualité de vie. »

1. En 2014, le CLD de Québec devait fermer ses portes. La CDEC est alors devenue la « Porte d'entrée de l'économie sociale » en signant une nouvelle entente de financement avec la Ville de Québec.

Ce qui anime la CDEC de Québec

La CDEC, c'est plus qu'un ensemble de projets, c'est une approche de développement. Le DÉC, ce n'est pas seulement la CDEC, c'est l'ensemble des acteurs présents et un ensemble d'actions qui peuvent sembler éparses et qui sont du DÉC. C'est suivre la vie des quartiers. La CDEC crée des conditions favorables à la mise en place de projets structurants qui répondent à des besoins, elle suscite des prises en charge.

Yvon Poirier,

président CDEC de Québec, 1993-1994, bénévole et observateur au CA, 1993 –

Comment la CDEC de Québec a-t-elle concrétisé ses valeurs ? Comment a-t-elle « atterri » les caractéristiques du développement économique communautaire vues précédemment ?

On retrouve dans cette section les fondements ou les principes de la CDEC de Québec : en premier lieu sa mission, puis ses modes de gouvernance. Par la suite deux initiatives, la *Tournée de la présidence* et le Comité de veille stratégique, exposent des moyens adoptés afin d'arrimer des principes et des pratiques.

TÉMOINS RENCONTRÉS

Isabelle Leblanc, avocate, présidente-conseil d'administration CDEC de Québec, 2018-2019 puis trésorière 2019-

Jacques Beaudet, directeur général, CDEC de Québec, 1994-2002, 2007-2019

La gouvernance et la vie démocratique

La gouvernance et la vie démocratique ont guidé la CDEC de Québec dans sa volonté de se doter de mécanismes et de moyens qui lui permettent d'avancer sur la base de bonnes pratiques. Pas toujours facile à prendre en compte dans le feu de l'action au quotidien ! D'autant plus que la gouvernance est un processus dynamique qui évolue constamment.

La gouvernance, dans sa forme fiduciaire, consiste à mettre en œuvre tous les moyens pour qu'un organisme puisse réaliser les fins pour lesquelles il a été créé, et ce de façon transparente, efficiente et respectueuse des attentes de ses parties prenantes.

La gouvernance est donc faite de règles d'imputabilité et de principes de fonctionnement mis en place par le conseil d'administration pour arrêter les orientations stratégiques de l'organisation, assurer la supervision de la direction, en apprécier la performance économique et sociale et favoriser l'émergence de valeurs de probité et d'excellence au sein de l'organisation [...]

Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP)

Afin de mieux cerner cette question, citons les propos de Juan-Luis Klein et Pierre Morissette¹. Ceux-ci ont observé que le modèle de gouvernance des corporations de développement économique communautaire s'appuyait sur « La concertation des acteurs socio-économiques, l'innovation sociale, la participation citoyenne, la recherche de consensus constructifs entre les principaux acteurs socio-économiques concernés, et surtout la co-construction de politiques, programmes, projets et initiatives entre la société civile et les pouvoirs publics dans le but de revitaliser et développer des territoires de façon durable et équitable. »

La CDEC de Québec s'inscrit elle aussi dans ce modèle par son effort de mobiliser une grande diversité d'organisations (société civile, milieu communautaire,

1. Klein et Morissette, *Le développement économique communautaire et la cohésion sociale à Montréal : une recherche partenariale sur l'apport des CDEC*, Les Cahiers du CRISES, Collection Études théoriques, ET 1303, 2013.

secteurs public et privé, instances gouvernementales) afin de créer des opportunités de travailler ensemble sur des actions et des projets qui ont un impact positif dans la communauté.

Isabelle Leblanc et Jacques Beaudet témoignent dans ce sens. Parlant de gouvernance, ils insistent particulièrement sur le partage d'une vision commune de la mission et des valeurs de la CDEC, sur la participation la plus large possible, sur l'élaboration de positions mitoyennes et enfin, sur la recherche de consensus. Il y a place aux débats sur les grands enjeux et dossiers à partir desquels il importe de concilier les points de vue et les intérêts. La CDEC de Québec tient à dégager des positions qui suscitent l'adhésion des membres de son CA, de ses membres et aussi des instances concernées.

Le CA, par sa représentativité du milieu et l'implication de ses membres, constitue l'assise de la gouvernance, de concert avec la direction générale. Il est en quelque sorte le gardien de la saine gouvernance.

Dans le but d'assurer l'adéquation de ses actions avec sa mission et de favoriser la participation la plus large possible, la CDEC a utilisé divers outils et politiques de gouvernance.

La planification stratégique. Animée par une ressource externe à la CDEC, c'est là un exercice qui a permis de consulter et de mobiliser l'ensemble des parties prenantes de la CDEC. Mission, vision, valeurs et plan d'action stratégique ont été alors revus à la lumière des conditions de son environnement. La CDEC a réalisé une analyse organisationnelle en 2018 qui lui a permis de revoir sa gouvernance et ses règles de fonctionnement. Ce travail a amené à modifier le nombre de membres au CA et à clarifier certaines politiques internes. Huit exercices de planification stratégique ont eu lieu à la CDEC de Québec¹ depuis 1993. Le Comité de planification stratégique et suivi du plan d'action est aujourd'hui l'instance responsable.

L'adoption de *politiques internes et de codes de conduite* a balisé la vie démocratique et formalisé la gouvernance de la CDEC. Citons quelques exemples : les politiques d'achats, de remboursement des dépenses, d'embauche, de harcèlement, la

1. Les huit exercices de planification stratégique ont couvert les périodes de 1993-1998, 1998-2001, 2001-2003, 2003-2006, 2005-2008, 2009-2012, 2013-2016, 2016-2019.

divulgarion d'intérêts et l'engagement de confidentialité pour les membres du CA et les observateurs et observatrices, le code de déontologie pour l'équipe de travail et le CA ou encore le guide des conditions de travail.

Le conseil d'administration. Instance qui se réunit cinq à six fois par année. Pour la CDEC, le taux de participation de 85 % aux réunions du conseil d'administration est un indicateur positif sur l'état de la gouvernance et de la vie démocratique. De plus, la définition claire et le respect des rôles dans l'organisation, principalement ceux de la présidence et de la direction générale, ont été identifiés comme des facteurs qui facilitent l'établissement d'une bonne gouvernance.

Les comités de travail. Parfois ponctuels, parfois permanents, ils contribuent à la saine gouvernance et à la vie démocratique en favorisant la mobilisation et la participation. Ils sont généralement composés de membres du conseil d'administration, de l'équipe de travail et de membres réguliers; ils peuvent être appuyés par des personnes externes. Outre le comité exécutif issu du conseil d'administration, la CDEC a mis en place des comités permanents toujours en fonction: Comité permanent des relations de travail, Comité de veille stratégique, Comité de planification stratégique et de suivi du plan d'action.

Enjeux et défis

Isabelle Leblanc précise que la vie démocratique et la recherche de consensus exigent un travail de fond, en continu. C'est un défi de tous les jours. On doit prendre position avec attention, en considérant les intérêts qui parfois s'opposent et qu'il importe de réunir. Est soulevée ici la volonté de se parler, de se respecter, de se faire confiance, d'agir avec prudence.

Prenons le cas où les contraintes de financement sont venues influencer les actions de la CDEC et ont créé des insatisfactions au conseil d'administration. La recherche de solutions viables a passé obligatoirement par la capacité d'en parler ensemble, de tenter de réconcilier les positions, de respecter les opinions et de trouver des solutions ensemble. Dans ce cas, le Comité de veille stratégique a été une voie de solution. Auparavant, la *Tournée de la présidence* a aussi constitué un geste de bonne gouvernance qui a permis d'aller consulter directement le milieu et

d'échanger franchement après une difficile période de repli de la CDEC liée à de multiples changements survenus dans les années 2000.

La maturité organisationnelle, la maturité des personnes impliquées et la conciliation à l'interne tout comme à l'externe sont des déterminants majeurs dans la vie démocratique de la CDEC, nous livre Isabelle Leblanc. Le plus important, ajoute Jacques Beaudet, c'est l'engagement du conseil d'administration.

Enfin Isabelle et Jacques nomment certaines pratiques qui favorisent la bonne gouvernance et la vie démocratique :

- La définition d'un cadre de gouvernance clair et connu dans l'organisation ;
- L'association de toutes les parties prenantes aux grands enjeux ;
- La tenue fréquente et régulière des réunions du CA ;
- Le dépôt d'un rapport de la direction générale à chaque réunion du CA pour la compréhension et l'appropriation collective des enjeux et des dossiers ;
- La tenue d'activités informelles, ludiques et détendues, qui favorisent le climat de confiance et de collaboration entre les membres du CA et des comités de travail ;
- La mobilisation et l'engagement au sein de l'organisation représentent un travail continu et sans relâche ;
- La confiance entre les personnes et entre les parties prenantes se construit dans les petits gestes comme dans les grands. Les activités ludiques sont sérieusement utiles !



Conseil d'administration de la CDEC de Québec, 2017-2018

TÉMOINS RENCONTRÉS

Rémy-Noël Poulin, président du CA,
CDEC de Québec, 2006-2013

Jacques Beaudet, directeur général
CDEC de Québec, 1994-2002,
2007-2019

On était en redressement, notre crédibilité était à retrouver. Sans la tournée de la présidence, la CDEC de Québec fermait ses portes. Sa capacité (à la CDEC) à prendre les choses en main et à trouver des solutions en concertation avec les partenaires et la communauté a assuré sa survie.

Rémy-Noël Poulin,
président du CA, 2006-2013

La tournée de la présidence 2007

Les organisations vivent, avancent, reculent, se déploient, se replient, se renouvellent... Elles sont dans une constante mouvance qui appelle leur capacité d'adaptation, leur sens du changement, leur aptitude à décoder justement leur environnement.

La CDEC de Québec ne fait pas exception à la règle et a traversé des périodes instables : parfois en recherche d'adéquation entre exigences du financement et attentes du milieu, parfois en équilibre précaire entre gestion, communications et besoins, parfois en changement de dirigeants et de personnel. La CDEC de Québec s'est-elle trouvée, par moment, en situation d'errance ? Les ententes de financement sont-elles venues contraindre son offre de services et, du coup, sa capacité à réaliser certains projets, intervenant en cela sur ses relations avec son milieu et la communauté ?

Il est utile de mettre en contexte l'activité de consultation appelée *tournée de la présidence* réalisée en 2007 en jetant un bref regard dans le rétroviseur.

L'année 1998 a inauguré une période d'ajustement, pour ne pas dire de tumulte, pour la CDEC de Québec. De profondes modifications au paysage du développement local et régional ont eu cours par le gouvernement du Québec qui a déployé de nouvelles politiques et structures de développement local et régional, notamment la mise en place des Conférences régionales des élus (CRÉ) et des Centres locaux de développement (CLD). La CDEC s'est vu confier le mandat d'appui à l'économie sociale par le CLD de Québec. Enfin, la fusion des villes en 2002, avec la reconfiguration territoriale qui l'accompagnait, a eu une incidence certaine sur les activités et le territoire de la CDEC de Québec dans les prochaines années.

La CDEC de Québec a ensuite opéré un autre changement majeur en 2002, celui de sa direction générale. Finalement, au palier fédéral, les paramètres de Développement économique Canada pour toutes les CDEC sont réorientés, en 2005, vers des interventions macro-économiques. Que de mouvements sur un espace de temps relativement court !

Il faut bien dire que l'organisation avait déjà entamé au début des années 2000 une période de repli qui s'est traduite par des malaises, des non-dits, des perceptions de toute part d'où a émergé une certaine démobilisation du milieu et des organisations partenaires. En fait, les nombreux bouleversements à l'externe (politiques publiques et structures administratives) comme à l'interne (changements de direction générale, roulement de personnel, révision des processus), avec en trame de fond l'instabilité du financement, ont provoqué une certaine perte de repères. Sans un leadership stable pour conduire le changement, la CDEC s'est trouvé en équilibre bien précaire, voire en déficit de crédibilité.

Le cumul de tous ces facteurs a engendré réflexions et questions quant au positionnement de l'organisation et à ses façons de travailler, comme l'indiquait la présidence de la CDEC dans le rapport annuel 2005-2006. On ne pouvait nier l'existence d'une certaine confusion quant au rôle de la CDEC dans son milieu. Des discussions avec les partenaires émanera la proposition de faire une évaluation des services, évaluation externe dont le rapport fut d'ailleurs un élément déclencheur de la *tournée de la présidence*.

Voilà qu'en 2006-2007, face aux multiples perceptions provenant de toute part, Rémy-Noël Poulin, nouveau président de la CDEC, entame une démarche rigoureuse avec l'appui unanime des membres du conseil d'administration :

Qu'il n'est pas facile de naviguer dans les eaux tumultueuses des perceptions ! [...] Le conseil et moi, nous nous sommes sentis directement interpellés par toutes ces perceptions dont nous avons vent. Dans le but de valider tout le sérieux de celles-ci, nous nous sommes dotés d'un processus rigoureux, clair, neutre, transparent, connu de tous où toutes les questions étaient permises.

Extrait du *Mot du président, Un nouveau cap, une même mission*,
Rapport annuel CDEC de Québec, 2006-2007



La *tournée de la présidence* s'est déroulée de février 2007 à juin 2007 et s'est adressée aux partenaires et aux personnes élues des trois paliers gouvernementaux. Elle s'est élargie par la suite à la clientèle et aux gens du milieu. Basée essentiellement sur l'écoute, la *tournée* visait à dresser l'état des lieux et, à terme, à prendre les mesures nécessaires pour un redressement le cas échéant.

Le but de cette démarche était de valider certaines rumeurs entendues ici et là, en différentes occasions et par diverses personnes. Ces rumeurs, commentaires ou remarques étaient tantôt négatifs à l'endroit de la CDEC et tantôt positifs (quoique plus rares). Puis, une fois ces informations validées ou infirmées, il fallait procéder à la mise en place des correctifs nécessaires à l'application ou l'adaptation des propositions apportées.

*Rapport de la tournée de la présidence,
Rémy-Noël Poulin, 2008*

Pendant quelque cinq mois, le président et un membre du conseil administration, ont invité vingt-huit personnes dans autant de rencontres privées: membres et citoyens, partenaires institutionnels - publics ou parapublics, élus municipaux et provinciaux, groupes communautaires. Le directeur général par intérim¹ a lui aussi réalisé des entretiens en rencontrant l'équipe de travail et des partenaires. Dans un souci de rigueur, les mêmes interrogations ont été soulevées auprès de tous et toutes, en se préoccupant d'établir le climat de confiance essentiel à un franc dialogue. Les questions suivantes ont été abordées dans les entretiens:

- Comment percevez-vous la CDEC (sa mission, son approche, sa présence, ses employés)?
- Que constatez-vous quant au rôle et aux actions de la CDEC?
- À votre avis, qu'est-ce que la CDEC devrait privilégier dans un avenir immédiat?

Les réponses ont été sincères, parfois dures, mais essentielles. L'exercice aura toutefois permis, ce qui est déterminant pour la suite des choses, de confirmer la place

1. En 2007, la CDEC opère un autre changement à la direction générale qui sera reprise de façon intérimaire par Jacques Beaudet, le 1^{er} directeur général. Il sera plus tard confirmé dans cette fonction.

de la CDEC de Québec dans l'écosystème du développement local et son rôle auprès de sa communauté par sa mission toujours actuelle.

Le président note en conclusion de son rapport, daté de mars 2008, qu'il identifie l'origine de ces malaises et perceptions dans ce qu'il qualifie comme « l'acquis » et illustre son propos par de multiples exemples.

Nous avons tenu pour acquises : notre compréhension de notre propre rôle et de notre mission [...], la vision que le milieu avait de nous [...], notre manière de travailler et d'être en relation avec les autres [...] et l'allégeance de nos partenaires, de nos alliés et de notre clientèle [...]

Rémy-Noël Poulin, *Rapport tournée de la présidence*, 2008

La *tournée de la présidence* a été un exercice nécessaire, à la fois difficile et réconfortant. Nécessaire en ce qu'il a requis une bonne dose de modestie pour accueillir les critiques formulées sans détour ; réconfortant, car il a confirmé la pertinence de la CDEC de Québec et surtout la place qu'elle avait et qu'on l'invitait à prendre sans hésiter. Des rencontres se sont poursuivies pendant quelque temps encore, par la direction générale par intérim, afin de rétablir la crédibilité de l'organisation.

Dans la suite des choses, la présidence et la direction générale de la CDEC inscrivent au rapport annuel 2007-2008 qu'un « virage à 180 degrés » a été réalisé, amenant la CDEC à occuper sa place comme rassembleur et à agir sur le plan de l'animation, de la concertation et du développement sur son territoire.

De l'expérience de la *tournée de la présidence*, avec le recul, plusieurs éléments de réflexion ressortent tant sous l'angle de la gouvernance que sous l'angle du développement organisationnel :

- Prendre acte des critiques de toute provenance, les recevoir, les analyser et corriger s'il y a lieu, sinon démontrer l'inverse ;
- Mobiliser le conseil d'administration, illustration de l'ancrage dans la communauté ;

- Agir avec clarté, « compromettre » la communauté dans les solutions, faire valider les contenus pour s'assurer d'une compréhension commune des enjeux, des dossiers ;
- Opérer l'organisation en toute transparence en tout temps ;
- Assurer la cohérence entre les valeurs de l'organisation et les gestes concrets ; la CDEC s'est servi sa propre médecine et a appliqué ses principes.

Aussi, le réseautage d'une organisation commence par son conseil d'administration :

- Nourrir le CA : en fournissant toute information et documentation pertinente pour que les membres s'approprient les dossiers et enjeux stratégiques ;
- Créer des liens entre les membres du CA et mobiliser les gens : établir de diverses façons le climat de confiance (la base de tout) en favorisant une ambiance de plaisir, en suscitant des occasions d'échange, de rire, d'humour, dans un contexte informel (ex. prendre le verre de l'amitié à la fin de la réunion) ;
- Inclure de façon statutaire un *rapport de la direction générale* à l'ordre du jour des réunions du conseil d'administration (afin de rendre compte formellement des événements et dossiers de la période) ainsi qu'un *huis clos* (pour fournir l'occasion d'un échange entre les membres du CA ou entre les membres du CA et la direction générale) ;
- Assurer une communication franche et fluide entre la présidence et la direction générale de l'organisation de manière à partager toute information pertinente et à déposer des propositions communes au conseil d'administration ;
- Connaître et respecter les rôles respectifs de la présidence et de la direction générale, ce qui est fondamental pour une saine vie démocratique ;
- Solidariser l'équipe de travail par des activités et reconnaître formellement sa contribution à l'organisation ;

- Mobiliser les ressources humaines par divers moyens (bonus, partage des surplus...);
- Procéder à l'analyse objective et adéquate de l'environnement en tout temps.

En conclusion, la *tournee de la présidence* fut donc un exercice de réflexion, de retour sur « soi » comme organisation collective, un exercice de développement et de repositionnement qui a été effectué en 2006-2007. La CDEC de Québec a ainsi repris « la responsabilité de chercher à bâtir des ponts » comme l'écrivait le président en 2007.



Conseil d'administration de la CDEC de Québec, 2006-2007

TÉMOINS RENCONTRÉS

Colette Lavoie, organisatrice communautaire, administratrice CDEC de Québec, 1996-1997 et 2013-2019

Maryline Nkoa, conseillère aux entreprises, CDEC de Québec, 2009-2019

Le Comité de veille stratégique 2018 –

Le Comité de veille stratégique est une composante du plan stratégique 2016-2019 de la CDEC de Québec, sous l'orientation Renforcement du volet de mobilisation des communautés. Ce comité est donc né d'une décision des membres de la CDEC (conseil d'administration, comités) et de l'équipe de travail. Il a pour mandat de surveiller les opportunités de développement qu'il pourrait y avoir pour la population dans le territoire. La veille stratégique se trouve ainsi parmi les actions prioritaires de la CDEC pour connaître les enjeux et les besoins des quartiers en revitalisation et les possibilités de partenariat et de projets et pour définir un plan d'action pour les secteurs et actions prioritaires, le cas échéant¹. L'innovation sociale s'y inscrit.

Le rapport annuel 2017-2018 de la CDEC le décrit comme un « *Mini incubateur social... un espace de partage composé d'administrateurs et d'administratrices et d'un membre de l'équipe de travail* »².

Cette initiative de la CDEC doit être mise en lien avec le contexte ambiant. Voyons cela.

La fermeture du CLD de Québec en 2014 a amené la CDEC à entreprendre des discussions avec la Ville de Québec, discussions qui ont mené à une entente de financement dont l'objet exclusif a été le support aux entreprises d'économie sociale. En 2014-2015, la CDEC de Québec annonce cette entente qui modifie son offre de service et son territoire.

Concrètement, cela signifie que les entreprises d'économie sociale situées sur le territoire de Québec, L'Ancienne-Lorette, Saint-Augustin-de-Desmaures et

1. CDEC de Québec, *Plan stratégique 2016-2019*, Orientations stratégiques et pistes d'action prioritaires.

2. Dans les faits, il est composé d'un représentant des personnes employées et d'au moins de 3 ou 4 personnes nommées par le conseil d'administration. Le conseil doit y inclure au moins une personne membre, ou qui représente un membre. La direction générale peut assister à ce comité au besoin.

Wendake nous seront référées et devront utiliser nos services si elles souhaitent faire affaire avec la Ville de Québec pour obtenir du financement.

CDEC de Québec, Rapport annuel 2014-2015

En 2015, on assistait à la fin du financement dédié aux Approches territoriales intégrées (ATI). Ces modifications rendaient difficile la poursuite d'activités et de projets de développement social qui ont toujours fait partie de son ADN. Le mandat de la CDEC s'est trouvé affaibli dans sa partie plus sociale pour se renforcer dans sa partie plus économique, alors qu'elle souhaitait continuer son intervention en développement économique communautaire et social, en respect avec sa mission.

De plus, pour la CDEC, comme pour plusieurs organisations, le financement public *par projet* comporte des limites importantes quant à la continuité dans le temps et le déploiement d'une vision à long terme. Ce type de financement brise le fil conducteur du développement et contraint forcément la capacité des organisations à accompagner durablement les projets et les personnes plus fragiles et vulnérables.

Tout cela a eu un impact direct et immédiat sur l'offre de services de la CDEC qui n'avait ni les moyens ni les ressources de poursuivre comme avant ses activités de concertation, de mobilisation et de développement social sur son territoire. La planification stratégique 2016-2019 est venue alimenter la réflexion et le débat à la CDEC préoccupée par ces questions. La fonction de veille stratégique est apparue comme un moyen pertinent afin de rester alerte quant aux besoins et aux solutions pour y répondre.

Demeurer avec son milieu

Le Comité de veille stratégique garde donc l'œil ouvert sur les enjeux de la communauté. Il permet de rester connecté à la communauté, d'être à l'écoute des besoins. Il souhaite mettre en place un processus d'échange et d'action sur les grands enjeux qui ont un impact sur les personnes et les quartiers où la CDEC intervient et réunir les gens intéressés à participer à la réflexion. Il veut être à l'affût des projets et des opportunités en lien avec les enjeux.



Le comité collige des informations pertinentes à la réalisation de projets dans divers champs : économique, culturel, environnemental, social, etc. Il s'applique à en dégager des recommandations de projets ou d'actions à déposer au conseil d'administration et à la direction générale. La recherche des ressources nécessaires pour les mener à bien est déterminée au cas par cas.

Globalement, l'activité du comité permet à la CDEC de se rattacher à des éléments fondamentaux de sa mission, d'assumer son rôle fédérateur et de concertation locale. Le point statutaire « veille stratégique » est donc apparu à l'ordre du jour des réunions du conseil d'administration et de l'équipe de travail.

Le travail en cours

Deux thèmes ont déjà été identifiés par les membres du Comité de veille stratégique : l'entrepreneuriat féminin et le déploiement du réseau de transport structurant.

L'entrepreneuriat féminin soulève toujours les questions de l'équité et de l'égalité. En cela, il demeure un enjeu du développement intégré des communautés. Un appel de projets lancé par Condition féminine Canada au sein du programme « Mobiliser le secteur privé et augmenter ses investissements dans la cause des femmes » a été l'occasion à saisir pour entamer une démarche structurée de mobilisation d'organismes en entrepreneuriat et de la communauté sur cet enjeu. Nous aurons l'occasion d'y revenir un peu plus loin dans le présent ouvrage.

Pour la CDEC de Québec, le projet de transport structurant à Québec est un dossier majeur en raison de l'impact considérable qu'il aura sur le développement et l'aménagement de son territoire, sur la population et les organisations locales. Il lui importait donc d'analyser ce projet sous l'angle de sa mission de développement économique communautaire et social. Le conseil d'administration a mis en place un comité de suivi de la mise en œuvre du réseau de transport structurant et rapidement plusieurs organisations ont accepté d'y participer. Maryline Nkoa affirme que la CDEC de Québec était la seule capable d'asseoir des gens de partout pour discuter de cet enjeu supra local surtout en raison de son rôle de concertation et de la crédibilité qu'elle a acquise au fil du temps. Ce comité a le mandat de *mobiliser les communautés* afin de contribuer à une meilleure information et compréhension du projet et de ses retombées. Il se positionne dans une approche constructive et

inclusive. Le comité souhaite pouvoir bonifier le projet de transport structurant en renforçant le dialogue économique, social, communautaire et environnemental, en prenant en compte les préoccupations de la communauté et en contribuant à la recherche de solutions innovantes¹.

Une réflexion en continu

D'autres questions préoccupent également le Comité de veille stratégique, par exemple la culture, l'immigration, la fracture numérique ou encore l'habitation. Globalement, la CDEC de Québec croit que la fonction de veille stratégique est un outil qui permet à toute organisation de rester liée à son milieu, son environnement, son marché. C'est là un outil de réflexion stratégique, en continu, un outil de vigilance utile au développement.



Colette Lavoie et Maryline Nkoa, membres du Comité de veille stratégique, 2019

1. CDEC de Québec, Comité Réseau transport structurant.

La connaissance est
le début de l'action :
l'action, l'accomplissement
de la connaissance.

Wang Yang Ming

TÉMOIN RENCONTRÉ

Robert Giguère, agent de
développement formation-emploi,
CDEC de Québec, 1994-2000

Ce qui appuie le développement économique communautaire : des outils

Afin d'intervenir adéquatement, la CDEC de Québec a réalisé des travaux et créé des outils en appui aux pratiques du DÉC et aux projets d'économie sociale. Certains sont présentés dans cette section avec plus de détails, comme les portraits statistiques du territoire et le Service de comptabilité, alors que d'autres sont plutôt définis à grands traits, à la manière d'un survol dans le but de fournir des exemples de ce travail essentiel pour atteindre les objectifs du DÉC.

Les portraits statistiques, des outils de connaissance

Le portrait des quartiers centraux de Québec – 1995

Nommer la réalité pour intervenir justement

La CDEC de Québec désirait caractériser, définir les populations des quartiers centraux, leur donner un visage statistique. Il y avait eu le diagnostic socio-économique réalisé en 1992, dont on a parlé au premier chapitre, qui avait servi de base pour définir la première stratégie d'intervention de la CDEC. Mais pour la première fois en 1995, les populations étaient « officiellement » nommées, statistiquement documentées, décrites et quantifiées dans un portrait faisant l'état des lieux sans misérabilisme, ni complaisance ou idéologie, précise Robert Giguère, coordonnateur de l'étude. Il ajoute que dans les faits, cet outil a aussi aidé l'équipe à mieux cerner « par quel bout prendre le développement économique communautaire ? » Ce fut l'outil de départ pour la CDEC, une base de référence pour établir les plans d'action.

Se faire comprendre

Ce premier portrait statistique, à partir des données de recensement de 1991, a eu un impact majeur pour la suite des choses. Il a traduit la réalité terrain dans un langage que les technocrates ont compris et a contribué à orienter quelques politiques et programmes publics sur le territoire.

L'analyse du territoire, en décrivant ses contours et ses besoins, en confirmant la pauvreté et la dévitalisation, a été l'un des outils les plus marquants: on ne pouvait nier la réalité et l'évidence, mais surtout on savait où intervenir en priorité. C'est aussi à partir de ce portrait que l'expression «quartiers centraux» est devenue d'usage courant.

Des liens ont été faits avec le Comité de liaison de la CDEC, lequel regroupait les directions de divers ministères et institutions afin d'échanger sur une intervention planifiée et concertée sur le territoire (CRÉECQ, 1996, p. 89). Il y a donc eu reconnaissance officielle des besoins et de la réalité des quartiers centraux et conséquemment de la nécessité d'agir de manière structurée pour changer la situation de pauvreté et de dévitalisation des quartiers centraux.

La rigueur méthodologique de l'étude était incontestable. Elle a donné de la crédibilité à la CDEC, mais aussi aux groupes du milieu: ils ont considéré tous les éléments de conjoncture et parlé un même langage avec les intervenants publics.

Derrière ces données, il y a la réalité des personnes heureuses et moins heureuses, celle de la pauvreté sans contredit, mais aussi celle de l'espoir et des projets à naître.

Jacques Vandal,
président du CRÉECQ, 1999

Portrait du territoire du CRÉECQ, des chiffres à la réalité – 1999

Basée cette fois sur les données de recensement 1996, une seconde étude dressait un portrait du territoire et constatait les différences socio-économiques sur une période de trois recensements. Elle infirmait l'hypothèse d'embourgeoisement, soulevée à l'époque, en soulignant plutôt la mixité socio-économique comme phénomène alors naissant. L'embourgeoisement est un phénomène par lequel, dans un quartier urbain central donné, on assiste au remplacement d'une population initiale par une population plus riche¹.

Ce second portrait mettait en relief le déficit vécu par la population du territoire pour l'ensemble des indicateurs socio-économiques (population décroissante, plus faible scolarité, revenus d'emploi plus faibles, plus de chômage, plus forte monoparentalité, plus de locataires, etc.), en la comparant avec celle des villes de Québec, Charlesbourg et Sainte-Foy, de la Communauté urbaine de Québec et de la province.

Résultats

Ces portraits statistiques ont donc permis à la CDEC :

- De documenter clairement et objectivement les besoins de la population sur son territoire ;
- De montrer et de documenter les effets de la pauvreté et de l'exclusion, les écarts de revenus, la monoparentalité, l'emploi, la faible scolarité, le manque de logements adéquats, etc ;
- De mettre en valeur l'importance d'interventions ciblées auprès de groupes particuliers ;
- D'outiller les organismes du milieu dans leurs représentations auprès des décideurs publics pour la réalisation de projets spécifiques en réponse à des besoins spécifiques.

1. Plus tard en 2009, une étude produite à la demande de la CDEC de Québec confirmera le processus d'embourgeoisement dans la portion au sud du boulevard Charest dans le quartier Saint-Roch. Voir à ce propos l'étude de Jolyanne Vigneau et Gabrielle Doucet-Simard citée en référence à la fin de cet ouvrage.

Le Service de comptabilité : un outil de gestion

L'idée de créer un Service de comptabilité a germé dans l'esprit de l'ex-directeur général de la CDEC de Québec, Jacques Beaudet, au début des années 2000. Elle s'est finalement concrétisée en 2011-2012.

Le Service de comptabilité de la CDEC de Québec rejoint sa mission de support aux entreprises d'économie sociale. Il s'agit de fournir des services comptables qui renforcent les bonnes pratiques de gestion financière des entreprises. Pour la CDEC, ce service permettait à la fois de diversifier ses propres revenus.

Le service s'adresse principalement aux entreprises d'économie sociale, surtout des organismes à but non lucratif (OBNL), des organismes communautaires et des travailleurs et travailleuses autonomes. Pour la CDEC, la comptabilité est un outil de gestion et doit fournir la bonne information, elle doit être utile aux gestionnaires comme aux dirigeants et dirigeantes. Aujourd'hui, trois personnes opèrent ce service à la CDEC de Québec. La CDEC agit aussi à titre de gestionnaire de la Maison de la coopération et de l'économie solidaire de Québec, mandat qui lui a été confié en 2013-2020.

En fait, la réalité du Service de comptabilité n'est pas simple selon les trois témoins qui constatent : 1) la difficulté, pour les entreprises, à nommer clairement leurs besoins en comptabilité en raison de leur incompréhension des états financiers et de leur perception de la comptabilité ; 2) la capacité limitée de payer de la clientèle ; 3) la difficulté de recrutement de main-d'œuvre qualifiée pour livrer le service.

De la perception à la formation

Ce qui est surtout intéressant à observer ici, c'est la perception de la fonction

TÉMOINS RENCONTRÉS

Andrée Roy, agente de gestion financière 2007-2012 puis responsable du Service de comptabilité 2012-2018, CDEC de Québec

Claudine Tremblay, technicienne en administration 2016-2018 puis responsable du Service de comptabilité 2018-2020, CDEC de Québec

Jacques Beaudet, directeur général, 1994-2002 et 2007-2019, CDEC de Québec

Quand les entreprises ont une comptabilité en ordre, c'est beaucoup plus facile de décider d'un projet, de déposer à temps des demandes de financement, de se projeter dans l'avenir. Les bailleurs de fonds remarqueront le sérieux de l'entreprise et n'hésiteront pas à investir.

Claudine Tremblay,
responsable du Service de comptabilité de la CDEC

comptable dans les organisations. Allez savoir pourquoi, elle est souvent vue négativement : « pas intéressant, beige, plate, incompréhensible, mal nécessaire... » Même les personnes qui occupent ces fonctions sont parfois dévalorisées.

Si les organisations considèrent les chiffres et la comptabilité « indéchiffrables » et inaccessibles, la sensibilisation et la formation constituent le premier pas afin que les organisations s'approprient leur réalité financière et aient une juste vision de leur situation et de leur développement.

Compter met en lumière les faits. Et les faits, si on suit leur progression dans le temps, permettent de comprendre l'impact positif et négatif de nos décisions, puis à prioriser subséquemment nos actions.

Félix-Antoine Joli-Cœur, entrepreneur et consultant
Compter devrait devenir une obsession collective, La Presse +, 2019



Dans l'ordre habituel, André Bédard, Andrée Roy et Claudine Tremblay du Service de comptabilité
Crédit photo : Philippe Ruel

Quelques questions... comptables

Finalement, la question de la valorisation de la fonction comptable dans une organisation est posée. Les personnes qui « comptent », qui ont la capacité de rendre les chiffres vivants, de les communiquer, de faire voir leur impact concret humanisent les chiffres. Elles permettent à l'organisation de comprendre, d'exercer un meilleur contrôle au quotidien et de planifier ses actions.

Un genre de démocratisation de la comptabilité, une appropriation du sens des chiffres et du sens de l'argent, utile pour faire perdurer sa mission ?

Bon débat !

Le projet Entrepreneuriat au féminin, un outil d'égalité

2018-2021

En dépit des programmes et des multiples aides que l'on alloue à l'entrepreneuriat féminin depuis ces dernières années, les femmes restent moins nombreuses que les hommes dans la chaîne entrepreneuriale. L'égalité entrepreneuriale représente un enjeu non seulement éthique, mais également économique pour les femmes bien sûr, mais aussi et surtout pour la société dans son ensemble.

Extrait du site Internet de la CDEC de Québec

Tout a pris forme, dirons-nous, à l'automne 2017 par la réflexion de Maryline Nkoa, conseillère principale aux entreprises à la CDEC de Québec, réflexion ancrée dans son expertise en entrepreneuriat féminin dans certains pays d'Afrique de l'Ouest. Ces expériences étaient-elles transférables ici? Comment la CDEC se positionnait-elle sur cette question de genre? Déployait-elle les bonnes pratiques? Dans les faits, où en étions-nous rendus? Ces questions ont finalement donné lieu à un projet structurant issu du Comité de veille stratégique de la CDEC.

En même temps, Condition féminine Canada ouvrait un appel de projets dans le cadre du programme *Mobiliser le secteur privé et augmenter ses investissements dans la cause des femmes*.

Les projets devaient considérer un enjeu systémique et démontrer leur capacité à recruter un investisseur privé. La CDEC de Québec a soumis sa proposition axée sur la sensibilisation et la formation de l'écosystème entrepreneurial à l'approche genre pour mettre en place des solutions « genrées » permettant de réduire les freins systémiques¹. Il vise de plus à comprendre l'écosystème entrepreneurial féminin et à accroître le nombre de femmes entrepreneures.

L'égalité femmes-hommes serait une grande innovation sociale.

Relais-femmes

TÉMOINS RENCONTRÉS

Maryline Nkoa, conseillère principale aux entreprises, CDEC de Québec, 2009-2019

Morgane Viguet, chargée de projet – Entrepreneuriat au féminin, CDEC de Québec, 2018-

1. On parle ici d'accès au financement, de stéréotypes et préjugés de genres, du manque de confiance, de la conciliation travail-famille, du soutien inadéquat et autres. Voir aussi Caroline Roy-Blais et Relais-femmes, rapport cité en référence à la fin de cet ouvrage.



Événement Slam de Vénus organisé par la CDEC
en collaboration avec J'entreprends Québec

Les rôles de chacun

La proposition acceptée, le projet *Entrepreneuriat au féminin* est né en 2018 et couvre une période de trois ans. Morgane Viguet a pris en charge la suite en poursuivant notamment la mobilisation des organismes partenaires-accompagnateurs associés dès le départ au projet : Ville de Québec, Entrepreneuriat Laval et Fonds d'emprunt Québec.

Un mandat d'accompagnement a été confié à Relais-femmes, en raison de son expertise reconnue quant à la promotion des droits des femmes, à l'égalité des sexes et à l'application de l'analyse comparative entre les sexes (ACS+). Organisme féministe national de liaison, de formation, de recherche et de concertation, Relais-femmes va accompagner les organismes dans l'analyse de leurs pratiques et le développement de leur plan d'action.

Pour sa part, la CDEC tient ici un double rôle à titre de porteur du projet et de partie prenante. Elle coordonne l'ensemble du projet en plus de donner le pas de la démarche qui vise à terme l'intégration de pratiques d'accompagnement spécifiques et inclusives en entrepreneuriat. Le projet est aussi soutenu par un comité élargi constitué de douze partenaires qui agissent tel un *comité-conseil*.

Le déroulement du projet

Une revue de littérature a été réalisée au tout début de la démarche. Les trois phases tracent le pourtour du projet. La première phase, l'an 1 du projet, comprenait l'analyse des façons d'agir de chacun des quatre organismes accompagnateurs afin d'identifier les pratiques sexospécifiques et la tenue, en octobre 2018, de quatre focus groupes composés de femmes entrepreneures clientes de ces organismes. On visait alors à établir un diagnostic. Les 2^e et 3^e années sont consacrées à la réalisation du plan d'action conçu par les partenaires accompagnés pendant toute cette période.

Il ressort des rencontres avec les organismes partenaires-accompagnateurs qu'en réalité, ces derniers questionnent peu leurs pratiques, les possibles stéréotypes, le sexisme ordinaire, le syndrome de l'imposteur vécu par les femmes mentores ou

entrepreneures. La question de l'entrepreneuriat au féminin semble un peu révolue, plus très actuelle dans notre société québécoise dite égalitaire.

Les *focus groupes* ont eu lieu avec des femmes entrepreneures accompagnées par les organismes associés au projet¹. Sommairement, ils ont confirmé des obstacles dont la littérature fait part, tout en abordant des sujets plus tabous tels que la santé mentale et l'isolement. Ils ont révélé également un malaise au début à poser les différences entre les hommes et les femmes. Plusieurs femmes ne veulent pas être associées au féminisme. On a constaté qu'il existe un réel enjeu de sensibilisation, d'information et de mobilisation qui constitue une pierre angulaire pour atteindre les objectifs.

La formation des organismes et des équipes d'accompagnement devient donc fondamentale. À cet égard, il importe d'assurer les bons canaux de communication : la sensibilisation des dirigeantes et dirigeants et des responsables doit se rendre aux équipes d'accompagnement dans une volonté commune de changement. Qu'est-ce qui fera la réussite du projet, selon les témoins ?

- La mise en place d'actions concrètes démontrant la préoccupation de l'égalité entrepreneuriale, cela dans un large consensus ;
- L'implantation de bons indicateurs de mesure dans les organismes partenaires ;
- Des partenaires engagés et parties prenantes ;
- Des changements stratégiques opérés dans les organisations ;



Rencontre des partenaires du projet Entrepreneuriat au féminin

1. Morgane Viguet, *Focus Groupes. Être femme entrepreneure*, cité en référence à la fin de l'ouvrage.

- Le partage des outils développés (politique paritaire, guide de bonnes pratiques, etc.);
- Et avant tout, la reconnaissance par tous et toutes des freins à l'égalité entrepreneuriale.

On souhaite aussi le partage, de la façon la plus large possible, des outils développés, par exemple un guide des bonnes pratiques ou encore une politique paritaire. Le travail de rassembleur de la CDEC de Québec ainsi que sa volonté d'agir sur des projets structurants font d'elle un levier pour atteindre l'égalité en entrepreneuriat. Le projet Entrepreneuriat au féminin est à suivre dans ses phases subséquentes. Il laissera sa marque dans les pratiques entrepreneuriales, n'en doutons pas.



Événement Slam de Vénus organisé par la CDEC en collaboration avec J'entreprends Québec

D'autres outils essentiels au DÉC

En support à ses pratiques d'intervention, la CDEC de Québec a créé plusieurs autres outils de travail pour les personnes et les organisations. Quelques exemples de cela.

DOCUMENTER, EXPLIQUER

Outils d'analyse et de connaissance du territoire

Parce que la connaissance du territoire détermine les besoins et les actions qui en découlent et que le DÉC s'ancre par son approche territoriale.

- L'arrondissement Limoilou. Portrait de quartiers 2003
- Portrait des quartiers Duberger / Les Saules, 2003
- Quartiers en actions – Territoire en mutation, portrait démographique et socio-économique des 11 quartiers du territoire de la CDEC de Québec, 2004
- Enquête terrain. Au près des organismes communautaires sur le territoire de la CDEC de Québec, 2004
- L'embourgeoisement du quartier Saint-Roch, étude réalisée en 2009

COMPRENDRE, FORMER

Outils de formation à l'adresse des personnes, organisations et entreprises du territoire

Parce que la formation est un moteur de changement des personnes, des organisations et des communautés, de confiance en soi et d'amélioration des conditions de vie.

- Projet Accès Info Route – avec Communautique, 2000-2004
- Formation Rôle et responsabilités des administrateurs, 2009 –
- Formation Gestion stratégique des OBNL 1997 – 2008
- Formation sur les indicateurs de rentabilité sociale, 2007-2008
- Formation en gestion de projet et implantation du prix de revient, 1998-2002
- Ping ! Communautique, projet d'alphabétisation numérique, 2018-2020

VALORISER

Outils de découverte du territoire

Parce que la valorisation du territoire permet de faire découvrir ses forces et sa beauté, amène la compréhension d'un milieu et de sa communauté et suscite la fierté d'y appartenir.

- Circuit guidé des quartiers centraux, 1995-1996 (visites des quartiers Saint-Roch et Limoilou)
- Répertoire des ressources locales, 1995 et 1997
- Portrait et point de vue 100 % Centre-ville, 1997 (portrait de cinq secteurs d'activité économique)
- Congrès Quartiers en Actions, 2004 (mobilisation, consultation, recherche-action, congrès, plan triennal)

COMMUNIQUER

Outils de communication et de mise en réseau

Parce que la communication, la mise en réseau et la bonne information développent la citoyenneté et l'esprit critique, brisent les préjugés et l'isolement et appuient la démocratie.

- L'Info CDEC, bulletin électronique (envoyé par fax au début), 1995 –
- Diners-conférences et réseautage, 2002 –
- Sessions d'information bimensuelles sur l'entrepreneuriat collectif, 2015 –
- Capsules CKRL, traitant des projets, entreprises et organisations du milieu, 2017 –

FINANCER

Outils de financement :

Parce que l'accès au financement pour les projets et entreprises d'économie sociale qui renforcent les communautés est une condition essentielle à leur réalisation et à leur croissance.

- Financement par les volets aide technique et capitalisation du Réseau d'investissement social du Québec dont la CDEC est mandataire pour la Capitale-Nationale et Chaudière-Appalaches.
- Mise en place de la table des acteurs de la finance sociale et solidaire : réunion des partenaires financiers selon les besoins des entreprises d'économie sociale en vue d'arrimer le financement.

Deuxième partie

DES HISTOIRES QUI NOUS RACONTENT

1994-2019



*Si on veut voir la lumière,
il faut bien pelleter quelques nuages*

Jean-Paul L'Allier,
1993, Inauguration du Jardin de Saint-Roch



SDC Quartier Saint-Sauveur

Dans cette partie, nous avons mis en lumière
des projets et initiatives dans lesquels la CDEC s'est
impliquée au fil du temps. Ces histoires, ce sont celles de
beaucoup de monde engagé pour le bien commun, celles
qui pavent le chemin du développement économique
communautaire (DÉC). Elles sont imbriquées dans la vie de la
CDEC de Québec. Chacune d'elles est fortement inspirée
par la vision des témoins qui les ont vécues.

Le développement social et l'insertion par l'économie – construire la confiance

Pour la CDEC de Québec, à l'instar des organisations dans la communauté, il fallait travailler ensemble pour construire ou reconstruire la confiance des personnes et des milieux, un facteur déterminant du développement du milieu.

Quatre histoires illustrent cette thématique, quatre expériences marquantes : l'Enquête conscientisante, le Compagnonnage vers l'emploi, Milieu urbain : milieu humain, les Approches territoriales intégrées.

TÉMOIN RENCONTRÉ

Lorraine Gaudreau, responsable
du projet, coopérative *Anim'Action*,
1996-2003

L'enquête conscientisante avec les personnes sans emploi

1996-2003

Le commencement de l'histoire

À la demande de la CDEC de Québec, la coopérative de travail *Anim'Action* a réalisé une recherche afin d'évaluer la pertinence d'un regroupement spécifique aux personnes sans emploi dans les quartiers centraux de Québec. En 1996, les résultats étaient présentés aux groupes membres de la Table de développement Milieu de la CDEC: on proposait non pas la création d'un nouveau regroupement, mais plutôt une *Opération sans emploi*, menée conjointement avec les organisations existantes, dont un volet était la mobilisation au moyen d'une *enquête conscientisante*. Un *Collectif de l'enquête* composé de neuf groupes¹ a été formé afin de coordonner cette démarche qui a duré cinq ans.

Avant d'être Julien l'enquêteur, j'ai été Julien en quête [...] J'ai eu la chance inouïe d'être membre du Collectif de l'enquête. J'ai pu créer, utiliser mes «talents d'animateur» dans les Soupers populaires. J'ai pu développer des contacts extraordinaires avec le milieu communautaire et politique. J'ai pu vivre le plus grand jour de ma vie, le Grand rendez-vous. [...] J'ai pu découvrir et mettre en valeur mes forces [...].

Julien Dallaire (GAUDREAU, Lorraine, 2005)

L'objectif de l'Enquête :

L'enquête était une démarche, un processus de mobilisation. Elle visait à améliorer les conditions socio-économiques des personnes sans emploi et à participer au développement local des quartiers centraux de Québec et de la ville de Vanier. Elle

1. Association pour la défense des droits sociaux, Atout-Lire, Carrefour de pastorale en monde ouvrier (CAPMO), CDEC de Québec, Centre résidentiel et communautaire Jacques-Cartier, Comité des citoyennes et des citoyens du quartier Saint-Sauveur (CCCQSS), La Ruche Vanier, Les Aspirants Travailleurs, École de service social de l'Université Laval, *Anim'Action*.

a été tout autant un outil d'analyse et de connaissance, une démarche de mobilisation et d'animation du milieu et une recherche-action cumulant des données utiles aux groupes dans leurs actions.

Deux événements importants ont eu lieu dans la foulée de l'Enquête :

En premier lieu, *Le Grand Rendez-vous des personnes sans emploi*:

En mai 1999, cet événement majeur a permis la prise de parole des personnes sans emploi. On y a présenté les 18 pistes d'action prioritaires issues de l'interprétation des données de l'enquête par les personnes sans emploi. L'événement a de plus suscité l'engagement des individus et des organisations de tous secteurs (économique, politique, santé et services sociaux, développement local, communautaire, syndical, employabilité) à tenter de réaliser ces pistes.

Plus tard, *Le Forum sur les suivis de l'enquête*:

Le *Forum* fut une occasion de réflexion collective sur la mise en œuvre de pistes d'action, de bilan et de relance vers des solutions pour contourner les obstacles rencontrés.

Les grands moments¹

- **La gestation** (9 mois, 1996): recherche de financement; enracinement dans le milieu;
- **L'exploration** (13 mois, 1997-1998): 1^{er} contact avec les personnes sans emploi; rencontres de groupes du milieu; élaboration du questionnaire;
- **L'implantation** (10 mois, 1998): recrutement/formation des enquêteurs et enquêteuses populaires, administration du questionnaire; mobilisation des répondants et répondantes et des acteurs et actrices du milieu;

1. Lorraine Gaudreau, en collaboration avec Lucie Villeneuve, *La mobilisation des personnes sans emploi, une enquête conscientisante dans les quartiers centraux de Québec*, 2005.



- **L'exploitation** (7 mois, 1998-1999): compilation des données; animation des collectifs d'interprétation des données; organisation du *Grand Rendez-vous des personnes sans emploi*; mobilisation des acteurs du milieu pour soutenir les pistes d'action identifiées dans les données; diffusion des résultats;
- La **consolidation** (21 mois, 1999-2001): mise en œuvre des pistes d'action; *Forum sur les suivis de l'enquête*.

Ce qui est remarquable dans cette démarche

L'occupation de divers rôles par les personnes sans emploi pendant toute la démarche a contribué, pour plusieurs, au développement de leur pouvoir d'agir. Ces divers rôles étaient: enquêteuses et enquêteurs populaires pour administrer le questionnaire, répondants et répondantes, animateurs et animatrices de rencontres, participants et participantes à des rencontres de soutien à leurs projets, actrices et acteurs dans la pièce de théâtre produite lors du *Grand Rendez-vous* ou organisatrices de ce dernier, etc.

Le processus de mobilisation qui a reposé sur l'échange, la réflexion et l'action avec les groupes porteurs et les organisations de base.

La diversité des gens impliqués dans la mise en œuvre des pistes d'action: pour chacune, un trio composé de personnes en situation de pauvreté, de personnes provenant d'organisations communautaires et de milieux institutionnels (emploi, éducation, santé, etc.).

La mobilisation, la participation active

- 47 personnes, animatrices populaires, ont administré le questionnaire;
- 56 rencontres collectives ont eu lieu pour collecter les données;
- 363 personnes ont répondu au questionnaire lors de rencontres collectives;
- 332 personnes ont complété la *Feuille de mobilisation* (pour signifier son intérêt à participer à des activités);

- 18 pistes d'action prioritaires ressortent des résultats de l'enquête;
- 250 personnes au *Grand Rendez-vous des personnes sans emploi*;
- 53 personnes ont participé au Forum sur les suivis de l'enquête;
- Finalement, l'enquête aura permis de rencontrer entre 400 et 600 personnes.

Ce que l'on a appris, quelques-uns des enseignements de l'Enquête...¹

Contrairement à ce que plusieurs pensent, les personnes sans emploi sont proactives, elles ont des projets et font face à de multiples obstacles à leur réalisation, notamment la pauvreté.

Le travail comme valeur sociale a une grande influence sur les perceptions des personnes jointes et sur les efforts qu'elles font pour s'en sortir.

Les personnes mettent beaucoup d'effort pour s'en sortir et le font souvent seules.

Les pratiques individuelles pour s'en sortir, qui peuvent être considérées comme des pratiques de survie, sont très présentes [...]

Elles se sentent responsables de leur exclusion malgré le fait des obstacles externes, principalement de nature structurelle [...]

L'expérience a démontré que les personnes sans emploi peuvent, dans un processus exigeant, mais simple et fondé sur l'exercice de leur citoyenneté, élaborer des plans d'action et déterminer des solutions pour améliorer leurs conditions de vie.

Plusieurs éléments favorisent la mobilisation des personnes sans emploi. Parmi eux, un projet de retour à l'école, d'insertion en emploi, d'insertion sociale, de valorisation personnelle. Une expérience d'implication dans un groupe. Une fête où les personnes ont du plaisir, sortent de leur isolement et sont avec d'autres personnes

1. *Ibid.*

comme elles. Un rêve comme posséder une maison ou payer ses dettes. La proximité des activités et de lieux d'organisation...

Des forces et des limites ressortent de l'expérience :

La volonté de lier les organisations par le partage d'objectifs communs. Se reconnaître dans la diversité. S'appuyer sur les éléments de convergence des organismes.

La transférabilité de la démarche de l'enquête : c'est l'illustration d'un mouvement, d'un processus qui part des personnes et de leurs solutions, pour ensuite tenter d'ouvrir des portes par la mise en réseau des acteurs décisionnels.

L'adoption d'un mode de fonctionnement qui favorise au maximum l'implication des personnes sans emploi et leur participation aux décisions : un objectif à atteindre.

L'effet positif de l'enquête sur la vie des personnes qui y ont participé (ex. développement de la confiance en soi, prise de parole, rupture de l'isolement, réalisation d'actions...).

La limite de la stratégie de partenariat dans la réalisation de pistes d'action lorsque les personnes représentant les organismes autour de la table ne peuvent choisir ou sont contraintes par les décisions gouvernementales hors de leur portée.

Il y a aussi les limites du système si les pistes d'action remettent en question le système lui-même.

La limite des moyens financiers pour assurer entre autres une permanence afin de soutenir le milieu dans la réalisation de pistes d'action au-delà des deux années consenties et pour créer un comité durable afin d'accompagner les personnes dans leur projet.

Le rôle de la CDEC de Québec

La CDEC a été d'un soutien constant. Elle a participé au *Collectif de l'enquête* et a assumé avec la travailleuse d'*Anim'Action* embauchée pour le projet une forme de « coordination collective ». Elle a participé à des comités de travail afin de réaliser

certaines pistes d'action issues du *Grand Rendez-vous* (le Compagnonnage vers l'emploi) et a facilité la recherche d'emploi d'une cinquantaine de personnes répondant à l'Enquête. Elle a une fois de plus mis à profit son réseau en faveur de l'*Enquête* et a fourni la caution morale pour ouvrir des portes dans les réseaux moins connus des gens de l'enquête.

Pour la CDEC, la démarche de l'Enquête participait au DÉC et contribuait à sa mission.

Cette démarche est riche de connaissances et d'expériences tant à l'égard de la mobilisation des personnes sans emploi que de la recherche et des connaissances acquises. Elle ne peut se résumer en quelques pages. Alors pour en savoir plus sur cet exercice de citoyenneté, il faut lire *La mobilisation des personnes sans emploi. Une enquête conscientisante dans les quartiers centraux de Québec*, de Lorraine Gaudreau, en collaboration avec Lucie Villeneuve. La référence complète est citée à la fin de cet ouvrage.



Pièce de théâtre *La Cité des libérées* présentée dans le cadre du Grand-Rendez-vous

Guylaine Mongrain, agente de développement, CDEC de Québec, 1995-2000

Compagnonnage vers l'emploi

1999-2004

Inventer une démarche d'intégration

L'idée du Compagnonnage vers l'emploi était d'innover en matière d'insertion économique en expérimentant un projet qui associe des personnes volontaires en recherche d'emploi et des entreprises, en déployant un encadrement professionnel et de soutien aux personnes sans emploi : compagnon dans l'entreprise, suivi en emploi et soutien psychosocial.

Ce projet était l'une des 18 pistes d'action prioritaires présentées au *Grand Rendez-vous des personnes sans emploi* qui s'est tenu dans la suite de l'Enquête conscientisante. Il proposait un processus d'intégration à l'adresse des personnes sans emploi, vivant l'exclusion depuis plusieurs années, dans l'optique d'intégrer le marché du travail durablement.

Des partenaires et une démarche

Des partenaires ont été réunis à divers moments du projet-pilote : l'Atelier de préparation à l'emploi (APE), le Centre Louis-Jolliet, la Chambre de commerce et d'industrie de Québec, l'Association pour la défense des droits sociaux du Québec Métropolitain (ADDSQM), le Comité de citoyens et citoyennes du quartier Saint-Sauveur, le Centre de formation de Québec, Portage Québec et le Fonds de lutte contre la pauvreté. La CDEC de Québec assurait l'animation.

Une démarche organisée : neuf semaines préparatoires à l'emploi où les 66 participants et participantes (sur les 3 phases)

assistaient à des ateliers de connaissance de soi, d'orientation et de recherche d'emploi. Ensuite, ils intégraient un emploi de type semi-spécialisé en entreprise durant quarante semaines. L'employeur désignait un *Compagnon* qui devait suivre une courte formation sur les défis spécifiques liés à l'intégration des personnes ayant un parcours plus ou moins long d'exclusion de l'activité économique. L'entreprise bénéficiait aussi d'une subvention d'embauche et s'engageait à maintenir les personnes en emploi une fois la période d'apprentissage terminée.

Résultats

Globalement quelque 58 % des 66 personnes qui ont participé au projet sont demeurées en emploi à la fin du processus. Les autres étaient en recherche d'emploi ou n'ont pas complété la démarche en raison de problèmes de santé ou autres. La CDEC soulignait en 2003 que le *succès de cette formule de compagnonnage réside principalement dans l'appui offert aux participants et participantes et à leur participation volontaire*¹.

Le principal défi a été celui de dépasser l'étape où les partenaires de milieux différents sont confrontés au choc des idées et des visions pour arriver à travailler ensemble dans un climat de confiance. Se reconnaître dans un projet commun définit la place essentielle d'une approche de concertation en faveur du développement des personnes et des milieux !

1. CDEC de Québec, Josephte Gagnon et Lorraine Pominville, La CDEC de Québec 10 ans de présence structurante dans les quartiers en revitalisation, 2003.

TÉMOIN RENCONTRÉ

Marcel Arteau, coordonnateur
général de l'événement, coopérative
Anim'Action, 2000

L'événement Milieu urbain : milieu humain 2000

Moments de grande effervescence pour la CDEC de Québec. Les 29 et 30 septembre de l'an 2000, *Milieu urbain : milieu humain*, l'événement sur la qualité de vie dans les quartiers centraux de Québec et de Vanier se déroule après plusieurs mois de travail et de collaboration des personnes et des organisations. En cela, la CDEC de Québec exerce une des actions qui la caractérise : l'implication du milieu et de la population. Elle va le faire en ayant recours à l'expertise de la coopérative de travail *Anim'Action*.

Reprenons les mots du maire Jean-Paul L'Allier qui a su positionner la finalité de cette activité dans l'introduction du livret de la programmation :

Avec ce vent de renouveau qui souffle sur les quartiers centraux de Québec, Milieu urbain : milieu humain arrive tout à propos pour s'interroger sur la meilleure façon de marier l'économie, la culture et le communautaire au profit de la qualité de vie urbaine.

Et ce fut bien cela la visée de l'événement.

En 1999, la CDEC désirait tenir son congrès bisannuel et en confiait le mandat à la coopérative *Anim'Action*. À la fois, elle voulait marquer l'entrée dans le nouveau millénaire par quelque chose de neuf, de plus éclaté, un « événement 2000 » à imaginer. En bref, Marcel Arteau dira en souriant que la CDEC savait ce qu'elle ne voulait pas, mais ignorait ce qu'elle voulait. Quelques mois plus tard, à la suite d'échanges et de réflexion avec le conseil d'administration et l'équipe de travail de la CDEC, l'idée prenait forme.

Milieu urbain : milieu humain se profilait peu à peu. Le concept a reposé sur la tenue d'un événement majeur d'animation du milieu associant trois dynamiques : l'économie, la culture et le communautaire. Ce fut une activité grand public : spectacles, débats, discussions, expositions se sont déroulés sur deux jours, dans des endroits différents et sous un même objectif général, celui de « faire prendre conscience des initiatives pour l'amélioration de la qualité de vie dans les quartiers centraux de Québec et dans la Ville de Vanier ». Les locaux de l'ancien magasin

grande surface Zellers, rue Saint-Joseph dans le quartier Saint-Roch, allaient accueillir les stands d'exposition, le Holiday Inn Select, la Bibliothèque Gabrielle-Roy, l'église Saint-Roch, l'École nationale d'administration publique (ÉNAP). Même les structures de l'Autoroute Dufferin sont devenues les lieux de spectacles, de discussions, de débats et de prestations de toutes sortes.

Milieu urbain : milieu humain a été un événement hors normes qui a exigé énormément de travail et fut une vraie réussite, cela dans un cadre budgétaire restreint de l'ordre de 100 000\$.

Cinq comités de travail ont prêté main-forte à l'organisation et plus d'une centaine de bénévoles ont assuré de nombreuses tâches. Le comité organisateur nommé par le conseil d'administration de la CDEC coordonnait l'ensemble. Un comité a pris en charge tout le volet culturel – spectacles, performances, théâtre, etc. ; le comité milieu fut responsable de l'implication de la communauté dans tous les aspects de l'événement ; un autre s'est occupé de réaliser la stratégie de communication et le comité financement a recherché les commanditaires. En fait, même la structure organisationnelle de l'événement a reposé sur la mobilisation, l'implication et la participation citoyenne, objectifs poursuivis par ce dernier.

La CDEC a été l'instigateur de cette activité d'envergure et s'y est, elle aussi, beaucoup investie car l'amélioration de la qualité de vie sur son territoire constituait l'un de ses piliers de développement. Responsable du comité de financement, elle a sollicité son réseau pour faire le montage financier basé sur des partenaires publics et privés. Elle a aussi participé aux autres comités de travail par la participation de toute son équipe de travail, de sa présidence et de sa direction générale.

L'ampleur de l'événement

- 150 bénévoles ;
- 120 stands d'exposition (tenus par des organisations du territoire) ;
- 50 débats-discussions ;
- 21 prestations et spectacles ;

- 70 partenaires financiers;
- Des milliers de visiteurs et visiteuses.

Le volet débat-discussion est à souligner. Il a été articulé autour *d'indicateurs de qualité de vie*, par exemple *ressources pour la population, qualité de l'emploi, qualité de l'habitat*, etc. On voulait susciter la prise de conscience de la diversité des initiatives qui contribuent à la qualité de vie et l'émergence de nouvelles idées.

Des défis à relever, des défis assumés

Plusieurs défis ont été identifiés par Marcel Arteau, en 2001, dans le rapport *Milieu urbain: milieu humain*. Notes et commentaires d'Anim'Action. Assurément, certains d'entre eux sont encore d'actualité:

- **Le risque**

Innové, créer comportent une dimension recherche et développement avec tous les risques d'erreurs, de tâtonnements et de lenteur...

- **La liaison des trois dynamiques: économique, communautaire et culturelle**

Pas toujours simple de rapprocher les secteurs économique et communautaire. Y ajouter celui de la culture n'était pas pour simplifier la chose! Comment intégrer l'impact économique de la culture? Chaque artiste n'est-il pas aussi un entrepreneur? On en discute encore aujourd'hui!

- **La liaison des quartiers centraux entre eux puis avec Vanier**

Encore ici, la concertation ne va pas de soi. Rassembler des quartiers différents, éviter que le quartier Saint-Roch n'accapare toute la place médiatique et convaincre la Ville de Vanier de s'associer pour l'événement aux quartiers centraux de



Événement Milieu urbain: milieu humain

Québec juste au moment des débats houleux sur les fusions municipales. La concertation se crée par la confiance et la confiance prend du temps. Dur arri-mage, car le temps était compté.

- ***L'appel à une large participation du milieu***

On souligne ici le double défi d'une vaste mobilisation du milieu et d'une large participation de la population.

Les suites

L'une des retombées de l'événement, sans doute la plus tangible, fut la création dans le courant de la même année de la Société de la Rivière Saint-Charles, l'une des pistes d'action qui avait été identifiée.

Il y a eu toutefois quelques occasions manquées, affirme Marcel, en précisant par exemple qu'en absence de moyens, on n'a pu donner suite à des idées, à des pistes d'actions ou des échanges. Il y a eu un passage à vide, en quelque sorte. Un événement de cette nature prend sa place et son sens dans la continuité et la répétition, ce qui n'a pas pu être fait. Il aurait fallu se donner un plan et une structure à moyen terme... une suite à plus long terme.

Milieu urbain: milieu humain aurait certainement eu plus d'impacts si la CDEC ou un autre organisme avait eu la capacité organisationnelle de reprendre les contenus, de relancer les milieux et de donner suite aux réflexions. Les contraintes de financement, de changement dans les organisations, de roulement de personnel, de disponibilité des ressources sont intervenues et ont finalement eu raison d'une possible continuité. C'est l'ombre au tableau.

Conséquemment, il s'avère important de concevoir un montage financier qui assure l'accès à un financement adéquat incluant une marge de manœuvre, une réserve pour assurer la suite, *l'après-événement*, une période de transition essentielle en vue d'appuyer les projets et propositions qui en ont émané.

Cela dit, *Milieu urbain: milieu humain* a généré du bonheur, de la connaissance, de la reconnaissance et de la mobilisation. Pour cela, c'est un succès pour la communauté.

Les Approches territoriales intégrées (ATI)

2008-2015

Laboratoires de mobilisation citoyenne

Issues du Plan de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale du gouvernement du Québec, les Approches territoriales intégrées (ATI) se définissaient comme une approche citoyenne de développement social, de lutte à la pauvreté dans des territoires marqués par la défavorisation. Elles visaient la revitalisation et misaient sur la concertation des milieux pour mettre en œuvre des solutions.

La CDEC de Québec a été mandataire de trois ententes administratives avec les *Alliances pour la solidarité*¹ sur une période de sept ans : l'ATI du quartier Saint-Sauveur et celui de l'arrondissement Limoilou de 2008-2015 et l'ATI Vanier de 2013-2015. Essentiellement, la CDEC a été un point d'ancrage solide et neutre. Elle a offert des ressources professionnelles, un espace de travail et de partage des pratiques, des moyens et stratégies aux coordinations des ATI. L'action a été inscrite dans la visée d'un développement inclusif, à la croisée de l'économie, du social et de l'environnement, tout en considérant des enjeux de territoire globaux et intersectoriels.

Les angles de l'intervention des ATI

- Le portrait de quartier;
- L'identification des besoins et le diagnostic;

1. Coalition d'organismes publics, parapublics et privés d'où provenait le financement des ATI : Santé publique, Emploi Québec, Conférence régionale des élus (CRÉ) et Centraide.

TÉMOINS RENCONTRÉS

Geneviève Duhaime, coordonnatrice,
ATI Saint-Sauveur

François Labbé, coordonnateur, ATI Vanier

Isabelle Mercure, coordonnatrice, ATI Limoilou

Maryline Nkoa, chargée de projet,
CDEC de Québec

- Le plan d'action et l'établissement de priorités;
- La réalisation des projets collectifs et concertés de lutte à la pauvreté.

Le tronc commun des pratiques

- La reconnaissance des enjeux du territoire;
- L'expérimentation, un processus d'essai/erreur;
- La rétroaction (*feedback*) sur les actions posées avec les participants et participantes;
- La négociation;
- La vision globale intégrant le développement social et le développement économique.

L'utilité du travail

- Documenter le territoire : connaître les réalités et les besoins pour agir adéquatement;
- Mobiliser les communautés : mélanger les visions pour enrichir les débats et les solutions;
- Partager enjeux, forces et réseaux, travailler conjointement et le plus largement possible;
- Apprendre ensemble, une sorte d'école de gestion pour les gens impliqués.

Un aperçu de projets réalisés

Dans Limoilou:

- *Limoilou, un territoire aux multiples visages*: portrait qualitatif appuyé par 10 consultations citoyennes et présenté aux élus et acteurs municipaux;
- Mise en place de cinq chantiers de travail en sécurité alimentaire (mini marché, vélos fruits et légumes), immigration, famille, logement et persévérance scolaire.

Dans Saint-Sauveur:

- Projets liés à la formation et l'emploi, la vie de quartier, la sécurité urbaine, la sécurité alimentaire et la persévérance scolaire. Bazar de l'emploi: rencontres de personnes en recherche d'emplois avec des employeurs (3 éditions);
- Table de concertation: groupe ouvert pour la mobilisation du milieu par une approche participative afin d'améliorer la qualité et les conditions de vie.

Dans Vanier:

- Table de quartier: 200 personnes rencontrées pour réaliser le portrait du quartier;
- Projets liés aux saines habitudes de vie et à la persévérance scolaire;
- Forum citoyen: *Vanier: rêver et bâtir autrement*, d'où sont issues plusieurs pistes d'action (logement, sécurité alimentaire, immigration, etc.).

Les ATI Saint-Sauveur et Limoilou ont cessé leurs opérations en 2015 par décision gouvernementale. Quoiqu'il en soit, des activités ont été maintenues par exemple dans Saint-Sauveur sur les questions d'immigration et de sécurité alimentaire.

Pierre Malboeuf, bénévole très impliqué dans l'ATI Limoilou, se rappelle:

La première rencontre, animée par Marc De Koninck, a rassemblé au moins 150 personnes au Patro Roc Amadour. Puis les chantiers [...] celui en immigration qui a pondu... le Programme d'intégration en français des milieux de travail pour les immigrants. C'est encore un succès, avec les 4 Centres d'emploi de Québec et le Centre RIRE 2000. Le Centre Mgr Marcoux et la tournée « Bienvenue à Limoilou » pour montrer les lieux comme les hôpitaux, CLSC, marchés d'alimentation, etc. La sécurité alimentaire a fait naître le P'tit marché solidaire, un succès encore de nos jours...

La Table de quartier de Vanier et La Ruche Vanier ont fusionné, ce qui a permis une base permanente pour la poursuite d'activités de mobilisation et de concertation liées à l'emploi, la sécurité alimentaire, au transport, etc.

L'engagement des groupes communautaires et des organismes publics a été d'un support indéniable dans la réalisation des projets des ATI!



P'tit marché solidaire de Limoilou. Crédit photo: Sébastien Soreil

Le développement économique et la création d'emplois – les entreprises d'économie sociale

Le soutien au développement économique et à la création d'emplois constitue toujours aujourd'hui un volet majeur de l'intervention de la CDEC de Québec. La relance de l'économie par le développement entrepreneurial, sans vigilance, sans responsabilité sociale, on le sait, élargit la catégorie « des laissés-pour-compte », agrandit l'écart entre les riches et les pauvres de même que les inégalités sociales et économiques accentuent la dégradation de l'environnement.

Le DÉC fait le choix de l'entrepreneuriat responsable et de l'économie sociale qui placent l'humain au centre de ses préoccupations tout en tenant compte de la rentabilité essentielle pour pérenniser la mission sociale. C'est dans ce courant d'idées que se situent les projets et entreprises présentés dans les pages qui suivent.

Conserverie du quartier

1996-

En 1996, Yoland Bouchard et Frédérique Guilbaud ont décidé de se lancer en affaires. Depuis toujours, le couple faisait des conserves à la maison avec les fruits et légumes de leur jardin: il leur apparaissait donc naturel de prendre cette avenue pour leur entreprise. [...] C'est ainsi que la Conserverie du quartier a ouvert ses portes à Québec. D'abord entrepreneurs autodidactes, ils sont devenus confituriers artisans propriétaires d'une véritable industrie de petites douceurs artisanales. Leurs petits pots sont appréciés partout au Québec et au-delà de nos frontières [...].

Extrait du site Internet de la Conserverie du quartier

La Conserverie du quartier est une entreprise familiale spécialisée dans la fabrication artisanale de confitures, caramels, gelées, fudges, marmelades, huiles aromatisées, ketchups, moutardes, vinaigres, etc. Aujourd'hui, plus de 330 produits sont offerts à sa clientèle composée de particuliers, de restaurants et d'hôtels. La Conserverie fabrique aussi des produits au nom de ses clients. Selon les périodes, elle emploie entre 6 et 14 personnes dont le salaire minimum est de 15\$ l'heure.

Histoire de faire plaisir

La vie est drôlement faite, dira-t-on. C'est l'histoire d'une perte d'emploi imprévue en plein temps des Fêtes, qui amène le couple Yoland Bouchard et Frédérique Guilbaud à offrir des confitures, marmelades et autres petites douceurs de leur fabrication en cadeaux à leurs parents et amis, lesquels adorent cela et en veulent davantage: *Pourquoi ne pas créer votre entreprise avec ces produits?* C'était parti! L'idée germe dans l'esprit pour le moins entrepreneurial de ces deux personnes qui vont devenir copropriétaires à parts égales de l'entreprise.

Parce que Limoilou est leur quartier et qu'ils le connaissent bien, c'est là qu'ils décident d'y faire des affaires. Les entrepreneurs plaisantent en se rappelant que leur étude de marché fut réalisée dans les dépanneurs du quartier, avec les moyens du bord.

LES TÉMOINS

Yoland Bouchard, copropriétaire
de la Conserverie du quartier

Frédérique Guilbaud, copropriétaire
de la Conserverie du quartier

Cent fois sur le métier

En 1996, le projet de la *Conserverie du quartier* est présenté et refusé dans le cadre d'un programme d'aide au travail autonome du gouvernement du Québec. Les promoteurs contestent la décision et obtiennent gain de cause, ce qui leur permet d'accéder à deux subventions salariales en support au démarrage. La CDEC a pour sa part accordé un petit prêt à même le Fonds collectif d'emprunt (lié aux Cercles d'emprunt dont il est question plus loin) pour aider l'entreprise à démarrer.

Dans le but de faire avancer le projet, Jacques Beaudet, de la CDEC de Québec, fait le pont avec Gilles Raymond, à l'époque le directeur général de la Caisse Desjardins de Limoilou, afin d'explorer des solutions de financement. Les deux promoteurs sont alors invités à présenter leur plan d'affaires à *Sois ton propre patron*, un programme géré par les Caisses Desjardins. C'est en rencontrant le comité de sélection de *Sois ton propre patron* que les deux entrepreneurs ont fait la connaissance de Gisèle Dussault, ex-agente de développement à la CDEC, laquelle va les accompagner dans le démarrage de l'entreprise artisanale.

Les copropriétaires sont aussi orientés vers le *Comité solidarité Basse-Ville*, un comité associé à la CDEC de Québec, composé de bénévoles aux compétences et expertises variées ayant à cœur d'appuyer et d'accompagner les jeunes entreprises des quartiers centraux dans leur démarrage. Tout cela fut d'une aide précieuse pour bonifier le projet et le plan d'affaires et construire leur réseau.

En juin 1996, l'entreprise s'installe officiellement en louant un local dans le quartier Limoilou à Québec. Un premier agrandissement des espaces aura lieu en 2002.

Quelques années plus tard, en 2004, la décision d'achat sera prise dans le but de restaurer et d'agrandir la bâtisse pour répondre aux besoins d'expansion de La Conserverie. En plus du financement obtenu de Desjardins, le CLD Québec-Vanier et le Fonds d'emprunt Québec acceptent d'émettre chacun un prêt lié à l'achat et à l'agrandissement de l'immeuble où opère la Conserverie du quartier. Mais de mauvaises surprises attendent les entrepreneurs : la bâtisse montre des problèmes considérables dans sa structure même, ce qui occasionne d'importants coûts imprévus.

La résilience

L'achat et l'agrandissement de la bâtisse ont été un mauvais choix. Une période très difficile s'est amorcée en raison de l'accumulation de travaux fortuits aux coûts exorbitants tout au cours des travaux d'agrandissement. Bien que le carnet de commandes soit substantiel et que le chiffre d'affaires de l'entreprise augmente constamment, elle ne peut répondre à certaines exigences financières immédiates et se voit dans l'obligation de déclarer faillite en 2006, après 10 ans d'opération.

Fidèles à leurs habitudes, les copropriétaires ne se sont pas laissés abattre et réussissent à honorer leur carnet de commandes en poursuivant la production à la maison dans le respect de normes du secteur.

Finalement quelques mois plus tard en octobre 2006 La Conserverie du quartier renaît, cette fois avec une troisième actionnaire, leur fille Émilie Bouchard. Avec le support d'un partenariat familial, la Conserverie du quartier loue un nouveau local toujours dans le quartier Limoilou. Aménagement et départ à neuf, l'entreprise reprend ses activités, son chiffre d'affaires en constante évolution.

La relève

En 2016, vingt ans après sa création, la Conserverie a été vendue à Émilie qui a repris le flambeau, supportée par ses parents de diverses manières (apprentissage de la gestion, aide au développement de relations d'affaires, accompagnement lors de visites des clients, recrutement de clientèle avec le distributeur, etc.).

Le processus formel de transfert est en cours et se terminera en 2021. La reprise par Émilie est importante, souligne Frédérique Guilbaud, pour que la compagnie puisse continuer.

Des défis constants

Tout au cours de la vie de l'entreprise, les copropriétaires ont eu à relever de multiples défis: de croissance, d'innovation, de concurrence, de renouvellement des recettes, de gestion des ressources humaines, de gestion de l'endettement, de





gestion des stocks, de distribution ou encore de recherche et développement. Ils les ont relevés avec détermination, modestie et surtout persévérance.

Comme on le souligne plus loin, les ressources humaines ont toujours été une priorité pour la Conserverie du quartier. Le recrutement de main-d'œuvre demeure un enjeu du développement de l'entreprise.

*Tu as toujours du temps,
si tu veux*

C'est ce que croient Yoland Bouchard et Frédérique Guilbaud. Ils affirment avoir reçu beaucoup d'aide de toute part et être redevables. Ils souhaitent redonner ce qu'ils ont reçu : l'une et l'autre se sont impliqués dans leur communauté comme bénévoles pendant de nombreuses années, entre autres à la présidence de la Maison de la famille, au conseil d'administration de la CDEC de Québec ou au Comité de prêt du Fonds d'emprunt Québec, tout en exploitant leur entreprise.

Un appui réciproque

Les deux copropriétaires diront que pendant plusieurs années, la CDEC de Québec a été un « centre de ressources » pour la Conserverie du quartier, par les conseils, la mise en réseau, la connaissance des ressources locales et les partenariats qui ont été établis pour faire avancer le projet. La CDEC a aidé à structurer l'entreprise, en support à son démarrage et à son positionnement dans son secteur et dans le milieu.

L'entreprise a été l'une des premières qui ont été appuyées par la CDEC de Québec. Si la CDEC a aidé la Conserverie, la Conserverie a pareillement aidé la CDEC, car elle aussi en était à ses premiers pas. Toutes deux, par leur travail commun, ont pris de l'expérience et partager des connaissances qui leur ont permis de grandir. De plus, la contribution bénévole de la Conserverie aux instances et aux activités de la CDEC a créé un espace de solidarité et de réciprocité qui fut bénéfique au développement des organisations et de la communauté.

Quelques éléments à retenir

Yoland et Frédérique gardent en tête quelques préceptes tirés de leur expérience entrepreneuriale.

- Le « plus important, ce sont les employés et employées », l'équipe de travail.
Il faut s'occuper des ressources humaines, il faut les mobiliser, les fidéliser par divers moyens. Offrir un salaire au-delà du salaire minimum bien sûr, mais aussi démontrer par toutes sortes de gestes l'importance qu'on leur accorde – souligner les anniversaires, organiser des activités, un repas collectif...
- L'intégration des personnes immigrantes et l'apprentissage de la langue française constituent un facteur à considérer dans le processus d'embauche et dans la rétention des personnes dans l'entreprise;
- Le support... c'est important dans les périodes dures...

La Conserverie du quartier poursuit donc aujourd'hui sa route. Entreprise responsable, on peut penser qu'elle laisse sa marque dans son milieu.

En 2005, deux livres sont publiés aux Éditions de l'Homme, des *best sellers* au Québec:

- *Le Temps des Confitures*, par Yoland Bouchard;
- *Le Temps des Marinades*, par Frédérique Guilbaud.

Le microcrédit : Cercles et Fonds d'emprunt

La CDEC de Québec a mis en place des outils originaux de financement de microcrédit en réponse aux besoins des personnes ayant des difficultés d'accès au financement conventionnel afin de démarrer leur entreprise. Déployés sous deux modèles complémentaires, il s'agit de l'approche collective des Cercles d'emprunt de Québec et l'approche plus individuelle du Fonds d'emprunt Québec¹.

On trace ici les grandes lignes du parcours des Cercles d'emprunt et du Fonds d'emprunt Québec, liés par un passé partagé et une vision commune, en commençant avec Les Cercles qui ont instauré le microcrédit à Québec.

1. Nom d'usage du Fonds d'emprunt économique communautaire (Québec).

Les Cercles d'emprunt de Québec

1995-2004

Le développement des compétences des résidents et résidentes des quartiers centraux comme le soutien, la valorisation et la promotion du travail autonome constituaient des axes de la *Stratégie d'intervention 1993-1998* de la CDEC de Québec. En 1995, l'offre de services aux travailleurs autonomes sur le territoire était déficiente en raison des limites des programmes d'appui à toutes les étapes du projet entrepreneurial. En outre, les « petits » projets entrepreneuriaux, demandant peu de financement, étaient délaissés par les institutions financières conventionnelles.

Vers une solution

Guylaine Mongrain, alors agente de projet et coordonnatrice de ce dossier à la CDEC de Québec, s'est mise en mode exploratoire pour identifier des solutions potentielles adaptées aux besoins. Elle a visité les organismes terrain afin de constater l'offre de services aux travailleurs autonomes. Elle a pris connaissance du modèle des Cercles d'emprunt de Montréal et participé à une séance de formation offerte par cette dernière sur le fonctionnement du programme. Enfin, la CDEC a opté pour ce modèle d'insertion par l'économie, qui combine la formation, l'accompagnement individuel et collectif et le microcrédit entrepreneurial. Emploi-Québec a accepté de financer ce projet innovant, qui possédait un potentiel d'appui pour les travailleurs autonomes.

TÉMOIN RENCONTRÉ

Guylaine Mongrain, agente de développement – Cercles d'emprunt de Québec, 1995-2000

L'entrepreneuriat n'est pas génétique. Même avec peu de moyens, de ressources individuelles ou de connaissances entrepreneuriales, une personne qui porte un rêve, qui réfléchit à ses forces, qui a besoin d'un cadre de travail différent du marché, peut arriver à se créer son propre job, à sa façon, à apporter des réponses positives à ses besoins, à améliorer sa valeur à ses propres yeux et à ceux des autres.

Guylaine Mongrain,
agente de développement – Cercles d'emprunt de Québec, 1995-2000

En parallèle, une rencontre fut réalisée avec la Caisse d'économie des travailleuses et travailleurs Québec – aujourd'hui la Caisse d'économie solidaire Desjardins, afin d'explorer la possibilité d'une participation financière en vue de constituer ce qui deviendra le « Fonds collectif d'emprunt », l'outil de capitalisation qui permettra l'émission de prêts par les Cercles d'emprunt. Un regroupement de communautés religieuses accepte aussi de contribuer à ce fonds de même que le regroupement des Caisses populaires Desjardins de Limoilou.

C'est parti pour cette initiative qui fera bien des petits !

Le modèle des Cercles d'emprunt, dans le contexte québécois, fut largement inspiré par celui de Muhamad Yunus (Prix Nobel de la Paix en 2006) et de la Grameen Bank au Bangladesh.



Aina Rakotoarinivo, Linda Maziade et Jacques Beaudet
Crédit photo : François Ozan pour La Commune

Démarrés en 1996, les Cercles d'emprunt de Québec offraient un parcours d'insertion par cet outil de microfinancement entrepreneurial comprenant un programme de formation, un accompagnement et un prêt à hauteur de 1 000\$ à 2 500\$. Les Cercles d'emprunt s'adressaient exclusivement aux travailleurs et travailleuses autonomes des quartiers centraux de Québec, souvent marginalisés et exclus des circuits conventionnels de financement, en donnant l'accès au *love money*, ces prêts de solidarité qui font appel à d'autres logiques de garanties, celles de la solidarité, de l'appartenance à un milieu.

Comment ça fonctionnait ? Un groupe de 5 à 7 personnes formait le Cercle d'emprunt : les membres suivaient le programme de formation par lequel ils validaient leur idée, élaboraient le plan d'affaires et constituaient leur premier réseau. Le plan d'affaires achevé, le membre déposait sa demande de prêt à son Cercle d'emprunt pour analyse. À la suite de la recommandation d'acceptation ou de refus par le Cercle d'emprunt, le projet était déposé au *Comité d'appui*, composé d'intervenants des milieux sociaux, financiers et de l'intégration au travail, pour validation ou appro-

bation finale. La particularité du modèle résidait dans la caution solidaire : chacun des membres du Cercle devenait coresponsable du prêt émis.

Plusieurs Cercles d'emprunt ont été créés pendant la durée du programme. Ils ont eu un impact positif et valorisant sur les 115 personnes qui y ont participé, 90 % d'entre elles ayant cheminé dans un processus d'insertion de différentes manières : par la création de son propre emploi, par l'intégration en emploi, par un retour aux études ou par un processus d'orientation. Parmi les entreprises issues des Cercles d'emprunt : Point d'exclamation, portée par Diane Bergeron, qui a ouvert en 2004 à Québec puis en 2014 à Baie-Saint-Paul.

Et puis, en 2002-2003, une vaste réorganisation des services de prédémarrage d'entreprises à Québec, pilotée par le CLD de Québec, a amené le regroupement de tous ces services sous un même toit, celui du Fonds d'emprunt Québec (né en 1997). Le programme des Cercles d'emprunt de Québec fut donc livré par la ressource de la CDEC dans les locaux du Fonds d'emprunt.

L'année suivante, en 2004, la CDEC de Québec décidait de mettre fin aux activités des Cercles d'emprunt en raison de la baisse de fréquentation et des difficultés de financement du programme. La fin des Cercles d'emprunt est sans doute à mettre en lien avec le contexte des changements et de la diversification de l'offre et de la demande en entrepreneuriat dans ces années, contexte qui a rendu difficile le recrutement de membres au sein des Cercles.

La CDEC toutefois assurait son soutien au Fonds d'emprunt Québec afin de garantir l'accès à une source de financement non conventionnelle aux personnes qui en avaient besoin. Le microcrédit s'est alors poursuivi avec le Fonds d'emprunt Québec.

L'empreinte de la CDEC

Les Cercles d'emprunt de Québec ont été mis en place par la CDEC de Québec, à la différence de plusieurs autres projets et entreprises qu'elle a accompagnés. Cette initiative a su mobiliser et concerter des ressources humaines et financières, organiser et offrir le programme de formation des Cercles d'emprunt, accompagner les membres des Cercles d'emprunt en plus de constituer le Fonds collectif d'emprunt. Elle a réuni les conditions de réussite. Elle était la mieux placée pour le faire.



La constitution de la capitalisation à hauteur de 35000\$ du Fonds collectif d'emprunt a été une victoire en soi : convaincre des acteurs de la société civile d'y contribuer dénote la force extraordinaire du milieu et la capacité de mobilisation indéniable de la CDEC de Québec. La participation active de partenaires publics, privés, communautaires et socio-économiques au déploiement du programme a permis la valorisation d'autres modèles de développement. Et surtout la création d'emplois par et pour les membres des Cercles qui réalisaient leurs rêves.

La plus grande force des Cercles d'emprunt fut celle de la solidarité. Cette force s'est transportée dans le modèle du Fonds d'emprunt qui en raison de la modulation de ses services, de l'évolution des besoins et de la restructuration de l'offre de services en entrepreneuriat était positionné pour répondre aux besoins en évolution.

Ce que l'on retient de cette expérience

La vision sous-jacente au développement des Cercles d'emprunt demeure un élément fondamental qui perdure dans la représentation encore aujourd'hui d'un développement entrepreneurial inclusif et porteur de richesse sociale et économique.

La mise en commun d'aspirations, le partage, l'encouragement, l'élargissement de ses connaissances peuvent faciliter la concrétisation d'un rêve, mais par-dessous tout, le fait de ressentir que nos idées font « sens », sont crédibles et que des gens croient en nous. De plusieurs buts individuels, on peut construire un but commun. C'est tout ça la force de l'accompagnement... même pour ceux et celles qui partent de plus loin, qui ont eu moins de chance, qui ont toujours en main un jeu de cartes avec moins de « frimes ».

Guylaine Mongrain,
agente de développement – Cercles d'emprunt de Québec, 1995-2000

Le Fonds d'emprunt Québec

1997-

L'histoire du microcrédit s'est donc poursuivie à Québec avec le Fonds d'emprunt Québec. Dès 1996, la CDEC de Québec identifiait des besoins d'accès au financement provenant d'entreprises de diverses formes juridiques, besoins qui dépassaient le montant maximum des prêts émis par les Cercles d'emprunt. L'objectif était, pour le Fonds d'emprunt Québec, de rendre accessible une offre de financement pouvant aller jusqu'à 20 000 \$ aux gens exclus en tout ou en partie des réseaux de financement conventionnel.

Comme pour les Cercles d'emprunt, la CDEC a été l'initiatrice de cette entreprise d'économie sociale devenue majeure dans l'écosystème du financement entrepreneurial et de la formation en prédémarrage d'entreprises à Québec.

Et pendant ces vingt dernières années, plusieurs personnes, membres, bénévoles, partenaires et employés, ont apporté leur part de briques, chacune à sa façon pour, non pas construire un mur, mais bâtir les fondations d'une organisation solide, dynamique et reconnue dans son milieu et au-delà. [...] En 20 ans, nous avons changé des vies, contribué à façonner une communauté où il fait bon vivre [...].

Fonds d'emprunt Québec, Rapport annuel 2016-2017

La création, l'idéation

La création du Fonds d'emprunt Québec a été inspirée par l'expérience des *Community Loan Fund*, des fonds communautaires d'emprunt qui intervenaient déjà en microcrédit dans les grandes villes américaines. Partant de ce modèle de base, la CDEC déposait en 1996 une demande de financement au Conseil régional de concertation et de développement de la région de Québec (CRCDDQ). L'acceptation de cette demande lui a permis de dégager une ressource dédiée à la mise en place de ce nouvel outil de microcrédit complémentaire aux Cercles d'emprunt.

TÉMOIN RENCONTRÉ

Aina Rakotoarinivo, analyste financier, Fonds d'emprunt Québec, 2008-2014; directeur général, Fonds d'emprunt Québec, 2014-

Un chantier de travail composé de nombreux bénévoles a alors été mis en place, animé par un esprit de création et une volonté d'innovation. Il a réfléchi aux diverses dimensions de cet outil de développement : de la structure de gouvernance au cadre organisationnel, du capital nécessaire à l'émission des prêts aux conditions de financement, de l'analyse des demandes à l'accompagnement des personnes.

Au moment de la mise en place du Fonds d'emprunt en 1997, la CDEC de Québec lui a transféré le Fonds collectif d'emprunt de manière à constituer la base de sa capitalisation. Le Fonds d'emprunt prenait alors le relais du financement des projets issus des membres des Cercles d'emprunt. D'autres institutions ont appuyé le développement de la capitalisation du Fonds d'emprunt, notamment la Caisse d'économie solidaire Desjardins, les Sœurs de la Charité de Québec et la Caisse populaire Desjardins de Limoilou ont été les premiers à y investir.

Approche et territoire

Le Fonds d'emprunt Québec s'est distingué du fait que l'accès au crédit était essentiellement rattaché à la fonction d'accompagnement. Il a développé une approche centrée sur les personnes et leurs projets entrepreneuriaux, une approche que l'on a qualifiée d'accompagnement *de proximité*. La majorité de ces personnes et de ces projets provenaient, et proviennent encore, des quartiers centraux de Québec, bien que le Fonds d'emprunt Québec ait agrandi son territoire à la région de la Capitale-Nationale.

En bref, le parcours du Fonds d'emprunt Québec

1996-2002 : l'implantation

C'est l'étape de la création officielle de l'organisme à but non lucratif (incorporé en juin 1997), de la conception de la structure de la gouvernance, de l'organisation légale et opérationnelle, de la définition du métier en microcrédit, des premiers outils, des premiers prêts, du positionnement local, régional et provincial.

En 1999, le Fonds d'emprunt quitte les locaux de la CDEC pour s'installer dans ses propres espaces situés dans le quartier Saint-Roch à Québec.

2002-2009 : le développement

C'est l'étape de la croissance de l'équipe – qui va se démarquer par sa diversité culturelle et son niveau de compétences, par la professionnalisation du métier, l'instrumentation, le développement organisationnel. Le Fonds entame son passage vers l'entreprise d'économie sociale et saisit les opportunités.

En 2002-2003, avec la réorganisation des services de prédémarrage d'entreprises à Québec, le Fonds d'emprunt élargit son offre¹ et développe une gamme de services de formation et d'accompagnement en prédémarrage, en amont du volet microcrédit, à l'adresse des personnes très souvent en marge des réseaux conventionnels d'accompagnement.

Une étude d'opportunité est aussi menée dans cette période afin d'explorer un nouveau modèle d'affaires viable et autonome en microcrédit pour la région.

De nouvelles initiatives voient le jour :

- Le projet *Prendre ma place à Québec*, axé sur le leadership économique de la communauté noire de Québec;
- Le Fonds Essor, en réponse aux besoins des gens des métiers d'art;
- La mise en valeur de « l'investissement socialement responsable » pour accroître la capitalisation.

2010-2015 : la maturité organisationnelle

C'est l'étape du perfectionnement, de la volonté d'innovation financière et du déploiement des services qui correspond à la volonté de changement d'échelle en cohérence avec les besoins. C'est à la fois une période tumultueuse, intense et exigeante pour l'équipe et le conseil d'administration. Cette incertitude quant au maintien des partenariats et les modifications aux ententes de partenariat provoquent

1. Les services du Centre de ressources en création d'entreprises collectives et des Cercles d'emprunt de Québec seront intégrés à l'offre du Fonds d'emprunt. ID Affaires et le Service d'appréciation du potentiel entrepreneurial ont été ajoutés, en partenariat avec L'Atelier de préparation à l'emploi (APE).



des changements dans l'équipe. On développe toujours l'autofinancement, on analyse le coût de revient, on améliore et diversifie les services, on réévalue la tarification.

En 2011, dans sa volonté de changer d'échelle, le Fonds d'emprunt pilote le prédémarrage du projet de Mutuelle de microfinance avec l'apport financier de partenaires du milieu. Fin 2012, une loi privée, *La Loi constituant la Mutuelle de microfinance (Québec)* est adoptée par l'Assemblée nationale du Québec. Mais des obstacles majeurs empêchent la capitalisation de la Mutuelle, ce qui commande, en 2014, la mise en retrait du projet et entraîne un déséquilibre financier.

2015- : le changement d'échelle

C'est l'étape qui confirme la résilience organisationnelle et la maturité du Fonds, sa capacité d'adaptation et sa prédisposition au changement et à l'innovation : nouvelle planification stratégique, moment de réflexion pour envisager l'avenir en fonction des nouvelles réalités.

Quelques extraits des derniers rapports annuels révèlent le cheminement effectué par l'organisation.

Nous avons compris que la pratique du microcrédit et de l'accompagnement d'entrepreneurs connaît de nouvelles tendances fortes, liées notamment aux technologies et à l'arrivée d'une génération d'entrepreneurs qui pensent et agissent en dehors des anciens cadres et nous devons nous adapter. Cependant, nous resterons une organisation qui place la proximité avec ses clients comme priorité.

Finalement, le Fonds d'emprunt veut marquer d'une pierre blanche le jalon important qu'il franchira la prochaine année en activant le processus d'acquisition d'un immeuble¹ et devenir propriétaire de ses locaux. C'est aussi l'occasion de renforcer ses actifs tout en diversifiant ses services et ses revenus autonomes. [...]

Fonds d'emprunt Québec, Rapport annuel 2016-2017

1. Le Fonds d'emprunt et La Station sont maintenant situés au 20, boulevard Charest Ouest, Québec.

2017-2018 a été marquée par la préparation de La station Québec (un espace collaboratif). [...] Le Fonds d'emprunt a toujours eu la bougeotte et le goût du changement: le changement majeur a été le pas que nous venons de franchir. [...] Nous deviendrions un carrefour, un lieu unique à Québec [...] Quoi de mieux pour célébrer et souligner 20 ans de mission en inclusion financière et en développement économique et communautaire ?

Fonds d'emprunt Québec, Rapport annuel 2017-2018

Le Fonds d'emprunt terminait l'année 2018-2019 avec plus de 2,1 M\$ en capitalisation. Depuis sa création, il a prêté 5,7 M\$ qui représentent 29,5 M\$ en coût de projets. L'encours de prêts s'élève maintenant à plus de 700 000\$. Il a accompagné plus de 4700 personnes. 503 prêts ont été émis et 500 entreprises financées. Le montant moyen des prêts émis est de 12 429\$.

Le développement est ancré dans l'ADN du Fonds, affirme Aina Rakotoarinivo, pour ensuite identifier les défis à relever, notamment :

- Conserver ce qui est le plus précieux, le lien avec les gens qui utilisent ses services ;
- Recruter et retenir les ressources humaines dans le contexte actuel de forte compétitivité avec d'autres organisations ;
- Assurer la poursuite d'une bonne gouvernance et la mobilisation pour trouver les bonnes solutions ;
- Assurer une présence dans le milieu, aux tables de concertation ;
- Travailler plus globalement sur l'impact des actions du Fonds d'emprunt de manière à alimenter la réflexion sur des projets de développement potentiels.

Il faut croire que le Fonds d'emprunt Québec va poursuivre sa route à l'affût des besoins.

Il faut croire aussi que l'initiative de la CDEC de Québec il y a plus de vingt ans a porté ses fruits...

TÉMOINS RENCONTRÉS

Angèle Aubin, coordonnatrice au Développement et montage financier du *projet Auberge*, Carrefour Tiers Monde, 1994-1996; conseillère élue au CA de l'Auberge, 2006-2007; vice-présidente de l'Auberge, 2007-2016

Gisèle Dussault, agente de développement entreprise, CDEC de Québec, 1994-2001

Sandrine Viel, directrice générale, Auberge l'Autre Jardin, 2000-2013

Auberge l'Autre Jardin

1998-2018

La recherche de solutions

En 1995, Carrefour Tiers Monde (aujourd'hui Carrefour d'éducation internationale à la solidarité internationale de Québec), organisme dont la mission est l'éducation au développement et à la solidarité internationale dans la région de Québec, a vu sa situation financière fortement ébranlée en raison du retrait du gouvernement fédéral.

L'organisation se met alors à la recherche de modèles pour diversifier et pérenniser ses revenus. On veut aller vers un projet générateur de revenus autonomes et respectueux des valeurs de l'organisation. Les profits engendrés par un tel projet seraient versés à Carrefour Tiers Monde afin de supporter ses opérations. Un comité de travail est mis en place.

La CDEC de Québec est sollicitée en 1996 pour travailler avec le groupe à la recherche de solutions et accompagnera les personnes dans les étapes subséquentes. Pourquoi? En 1993, la CDEC adoptait avec un large consensus sa *Stratégie d'intervention 1993-1998*. Elle insistait sur l'importance de la revitalisation des artères commerciales dans les quartiers centraux et la création d'emplois accessibles à la population locale. La visée de Carrefour Tiers Monde participait clairement à cela.

Enfin, de cet exercice de réflexion et de recherche a surgi l'idée d'un projet inédit, une auberge qui se démarquerait par son volet équitable. Elle est adoptée par le conseil d'administration de Carrefour Tiers Monde qui y retrouve ses repères et ses valeurs.

Une entreprise hybride

Près de quatre années de travail auront donc été nécessaires à l'ouverture de l'Auberge l'Autre Jardin en 2000. Les démarches de localisation ont mené à l'édifice situé au 365 boulevard Charest Est, au cœur du quartier Saint-Roch à Québec, faisant en sorte que le projet se pose comme un facteur positif dans le renouveau du quartier. L'Auberge a été parmi les premières entreprises à contribuer, à sa mesure, au processus de revitalisation qui débutait. Elle a reçu l'appui de la Ville de Québec

et de divers partenaires financiers, notamment de la Caisse d'économie solidaire Desjardins et d'Investissement Québec. La mise de fonds liée à l'obtention de financement provenait de quelques communautés religieuses et d'individus. Cet heureux maillage a construit le montage financier nécessaire au démarrage de l'Auberge.

La bâtisse est achetée en 1998 et les travaux de restauration ont cours en 1999. Le résultat? Vingt-huit chambres et deux salles de réunion offertes à une clientèle corporative et touristique. L'Auberge l'Autre Jardin logeait aussi la boutique Équimonde spécialisée dans la vente de produits équitables. Et puis Carrefour Tiers Monde y a installé ses bureaux.

L'innovation de l'Auberge a résidé dans son modèle d'affaires. Par sa forme métissée d'entreprise privée à caractère collectif, l'Auberge constituait le bras financier de Carrefour Tiers Monde, avec l'obligation de lui verser ses profits. Carrefour Tiers Monde, organisme à but non lucratif, est devenu l'unique actionnaire de l'Auberge l'Autre Jardin (société par actions incorporée sous la Partie 1A de la Loi sur les compagnies du Québec en 1997).

La structure juridique de l'Auberge assurait qu'un poste au conseil d'administration (composé de 11 personnes de différents milieux) soit occupé par Carrefour Tiers Monde. L'entreprise se distinguait d'autant plus dans le secteur hôtelier en raison de son parti pris en faveur du commerce équitable et de la coopération internationale. Ceci n'a pas été sans impact sur son positionnement auprès des pairs et partenaires: l'Auberge a dû vaincre les résistances du milieu hôtelier et touristique qui y voyait une concurrence déloyale alors que le milieu de l'économie sociale avait de la difficulté à la reconnaître comme membre de la famille.

Le développement durable a toujours été la marque de commerce qui différenciait l'Auberge de ses concurrents. Sa mission se manifestait dans l'ensemble de ses gestes et de ses pratiques, de l'application d'une charte des valeurs dédiée aux

La CDEC était libre de ses interventions. L'Auberge l'Autre Jardin représentait une intention de développement durable avec un plan de match. La CDEC a assumé un rôle de médiation pour que des promoteurs et des projets se rencontrent... Elle suscitait la réunion des gens. La CDEC était sans intérêts personnels, sans portefeuille, elle travaillait pour le développement.

Gisèle Dussault,
agente de développement, CDEC de Québec



ressources humaines, à la décoration des chambres (objets et accessoires) jusqu'aux petits déjeuners (café et sucre, etc.), tous les produits ou presque provenant du commerce équitable et d'achats locaux. L'équipe de travail multiethnique a contribué elle aussi à cette nouvelle offre de services en hébergement à Québec.

Les cinq premières années ont été positives. Peu à peu l'Auberge a pris de l'envergure et la clientèle ciblée, issue de son milieu d'appartenance, était au rendez-vous : syndicats, organismes communautaires et de coopération internationale, entreprises et organisations de l'économie sociale et quelques agences touristiques.

L'Auberge fut reconnue par ses pairs en obtenant des prix dans son secteur et dans divers guides touristiques. Elle a aussi versé régulièrement des dividendes à Carrefour Tiers Monde.

Les années difficiles

Un cumul d'événements a déstabilisé l'Auberge après 2005. L'ensemble du secteur hôtelier dans la ville est touché par la baisse touristique qui suit le 400^e anniversaire de Québec en 2008. Les travaux de réfection du boulevard Charest, pendant plus de deux années et demie, ont provoqué une perte de clientèle et exigé des efforts imposants pour la rétablir. La taille de l'Auberge, avec ses vingt-huit chambres, fixait les limites de sa rentabilité. À cela s'est ajoutée la conjoncture défavorable vécue par sa clientèle cible qui vivait des coupes budgétaires imposées par les instances gouvernementales, ce qui a réduit leurs déplacements.

Vers 2013, l'entreprise a voulu agrandir pour accroître le nombre de chambres et atteindre une meilleure rentabilité. Les contraintes du bâtiment impliquaient des coûts très élevés pour l'ajout d'un étage et l'Auberge, incapable de réaliser de tels travaux par manque de fonds, a abandonné le projet.

Dans ce secteur à forte concurrence, la mission et les objectifs de l'Auberge, ses choix éthiques de même que son volume d'affaires limité par sa taille ne lui ont pas permis d'atteindre la performance attendue. Après quelques années difficiles et des négociations infructueuses avec les partenaires, le conseil d'administration a conclu qu'il était devenu impossible de poursuivre ainsi et a décidé de se départir de l'Auberge.

L'entreprise a tenté de vendre à un pair. Un projet envisagé avec la Maison des métiers d'art de Québec, sa voisine, n'a pas abouti. L'édifice a donc été vendu en 2016 à des promoteurs immobiliers privés qui l'ont revendu quelques années plus tard.

L'Auberge l'Autre Jardin a procédé à une dissolution volontaire et a officiellement cessé d'exister en 2018. En fin de parcours, l'Auberge a remboursé la totalité de ses dettes et versé le solde des revenus à Carrefour Tiers Monde. Elle aura tout de même réussi à construire un projet économique en maintenant ses valeurs dans un secteur d'activité difficile.

Les enjeux, les défis, ce que l'on retient

Le positionnement des promoteurs, leur vision et leur capacité à réaliser le projet sont tous des éléments fondamentaux qui ont suscité l'adhésion des partenaires.

L'expérience démontre qu'il n'est pas toujours évident d'arrimer les missions économique et sociale de l'entreprise.

Il faudrait prévoir, dès le démarrage, l'accès à des capitaux pour le développement futur de l'entreprise. Dans ce sens, le modèle d'affaires est à repenser. L'économie sociale devrait-elle rechercher des opportunités dans des secteurs moins concurrentiels et prospecter des niches du marché novatrices?

Le défi est d'être capable d'évoluer, de s'actualiser tout en conservant ses valeurs, ses racines et ta mémoire.

Sandrine Viel,
directrice générale, 2000-2013

Le conseil d'administration et l'équipe de direction de l'entreprise doivent posséder les capacités d'analyse et de gestion responsable. Ces personnes doivent être compétentes et posséder des expertises diversifiées, capables de débattre des enjeux de fond comme ce fut le cas pour l'Auberge. Son histoire est riche de connaissances et porteuse d'un développement respectueux des personnes et de l'environnement tant à l'échelle locale qu'internationale. L'Auberge est sortie des sentiers battus. Elle a été un catalyseur de projets de toutes sortes et une vitrine pour l'économie sociale et le commerce équitable pendant presque 20 ans. Elle demeure un exemple d'entrepreneuriat collectif original qui peut inspirer d'autres modèles.

LES TÉMOINS RENCONTRÉS

Marc Hébert, travailleur et membre
fondateur de la coopérative

Francis Nadeau, conseiller aux
entreprises, CDEC de Québec,
2016-2019

Épicerie Le Haricot Magique, Coop de Solidarité 2017-

C'est par l'imagination, la volonté, l'énergie et le travail intense de Marc Hébert et de Myriam-Romy Lachance que s'est concrétisé à Québec le projet coopératif d'une épicerie zéro déchet. Cette initiative est une première au Québec puisque les autres épiceries du genre sont incorporées selon la 3^e Partie de la Loi des compagnies du Québec, entreprise privée plutôt que collective.

En 2016, lors d'une visite à Baie-Saint-Paul, les deux promoteurs ont un coup de cœur pour une épicerie sans déchet qu'ils découvrent. Tous deux ont fait alors le choix de sortir de leur zone de confort, de quitter de bons emplois pour réaliser un projet d'affaires en accord avec ce qu'ils sont.

La formule coopérative s'est en quelque sorte imposée aux fondateurs en raison de leur intention d'enchâsser dans la structure juridique de l'entreprise l'obligation de travailler ensemble, d'assurer une vie démocratique. Ils ont opté pour la coopérative de solidarité qui permettait de regrouper les membres fondateurs et les membres consommateurs, cela dans l'optique de mobiliser les consommateurs et de favoriser un meilleur ancrage de l'épicerie dans sa communauté. Le Haricot Magique se définit comme un commerce de proximité.

Un changement de local imprévu a retardé le démarrage de l'entreprise. Une année et demie de travail préparatoire a précédé l'ouverture officielle en février 2018 de l'épicerie. Sa mission est *d'offrir des produits alimentaires principalement biologiques, de production locale et sans emballage, afin de promouvoir et conscientiser les consommateurs à de saines habitudes alimentaires et à la réduction des déchets et du gaspillage alimentaire.*

Le projet

À la base, il s'agit d'une épicerie coopérative zéro déchet qui porte et diffuse trois valeurs essentielles : environnement, saine alimentation et coopération. La cohérence est ici le mot clé.

Nous voulions être dans un milieu qui répond à nos valeurs, nous sentir utiles dans la société, avec un projet porteur de valeurs.

Marc Hébert,
fondateur et membre travailleur

Le Haricot Magique promeut la saine alimentation et la protection de l'environnement par la vente de fruits et légumes frais principalement biologiques, provenant de fermes et producteurs locaux – circuits courts, ainsi que des produits secs, des huiles et vinaigres, des noix, graines et légumineuses, du prêt-à-manger et l'offre de divers produits écologiques (savons, produits ménagers, artisanat local, etc.). La marchandise est servie en vrac, les consommateurs fournissent leur propre récipient. La coopérative arrive à contrôler le gaspillage en cuisinant les produits frais non vendus pour les transformer en prêt-à-manger. Dans un avenir rapproché, elle souhaite offrir des ateliers de formation à ses membres et à la population locale.

Le Haricot Magique, par sa formule originale et ses produits, est la seule épicerie de ce type dans le quartier Saint-Roch et propose une réponse complémentaire à ce qui existe en alimentation. Marc Hébert prend le soin de dire que la vision de l'Épicerie Le Haricot Magique est rattachée à un projet de société. Il faut avoir les moyens de diffuser ce message, un défi pour la jeune coopérative.

Afin de contribuer à un environnement sain, à une économie solidaire et durable, l'épicerie entend :

- *Être une actrice d'importance à la prise de conscience collective et aux bienfaits de la consommation responsable;*
- *Prôner de saines habitudes alimentaires et de consommation pour améliorer la santé globale et l'environnement par la diminution du gaspillage;*
- *Être en soutien à la collectivité en amenant les gens à se responsabiliser, à cuisiner, à fabriquer leurs propres produits maison et à se conscientiser sur le bien-être des générations futures par l'intermédiaire de formations et blogues;*

- *Devenir un porte-étendard de l'esprit coopératif pour ses membres, ses clients, les commerces de proximité et ses fournisseurs.*

CDEC de Québec, Épicerie Le Haricot Magique, janvier 2019

Le CA est composé de trois membres consommateurs et deux membres travailleurs. La coopérative a mobilisé jusqu'à maintenant 2500 membres consommateurs. Elle est en croissance constante. Quatre personnes y travaillent à temps plein.



Épicerie Le Haricot Magique

Des partenaires

Dès ses premiers pas, le projet a été soutenu par la Coopérative de développement régional de Québec (CDRQ) pour la constitution de la coopérative de solidarité et par la Fédération des coopératives d'alimentation du Québec en ce qui a trait à la mise en marché et la comptabilité. La CDEC de Québec pour sa part a accompagné les membres fondateurs à toutes les étapes: de la réflexion sur le modèle à la définition du plan d'affaires, de l'exploration de divers scénarios financiers à la recherche de bailleurs de fonds potentiels. Francis Nadeau précise que la CDEC a cru au projet et aux promoteurs en raison surtout de leur profil entrepreneurial. Francis a *challengé* la coopérative sur divers aspects, entre autres sur le réalisme du projet, la rigueur des processus, la demande de lettres d'intention, etc.

La maison de fous! La coopérative n'est pas la seule à qualifier ainsi le milieu du financement où chaque bailleur de fonds possède ses propres critères qui ne sont pas toujours compatibles avec d'autres. La CDEC a réuni les intervenants à l'étape

cruciale du montage financier afin de dénouer les problèmes, de mettre à niveau l'information et de permettre l'échange pour trouver ensemble les solutions de financement. Elle a créé des liens en agissant comme intermédiaire. Le conseiller aux entreprises est à la fois l'analyste financier pour le RISQ, dont la CDEC de Québec est mandataire pour les régions de la Capitale-Nationale et Chaudière-Appalaches. Il doit donc être vigilant dans ce double rôle afin d'agir en toute neutralité au moment de la présentation des dossiers au RISQ. La gestion de ces rôles représente un défi dont il doit être conscient afin de bien en mesurer les impacts.

Des enjeux et défis de divers ordres

Selon Marc, le défi le plus important demeure la conciliation travail-famille : démarrer et exploiter une entreprise demande énormément de travail et de temps et impose des choix qui peuvent parfois être déchirants. Il faut être organisé et avoir les moyens d'embaucher du personnel, ce que de jeunes entreprises ne peuvent souvent pas se permettre. De plus, le recrutement de main-d'œuvre constitue un enjeu de taille.

Parmi les autres défis ou enjeux, on relève :

- La mobilisation et la sensibilisation : beaucoup d'énergie est nécessaire pour favoriser l'implication des membres et l'ancrage dans la communauté ;
- L'élimination des déchets à la source, dès la réception des marchandises, demeure toujours un enjeu majeur ;
- Le financement tant au démarrage pour accéder à des capitaux suffisants (dont une marge de crédit) qu'à la consolidation, pour atteindre un chiffre d'affaires qui ouvre sur la croissance et la juste rémunération du personnel ;
- L'acquisition de bons outils de gestion, par exemple un logiciel de gestion d'inventaire ;
- Les communications, afin de recruter des membres et de créer le sentiment d'appartenance envers la coopérative, de se faire connaître et se démarquer de la concurrence de plus grandes entreprises privées qui vont sans doute investir ce créneau.

Ce que l'on doit retenir de l'expérience de l'Épicerie

Le Haricot Magique :

- Un plan d'affaires solide, plutôt conservateur. Le plan d'affaires est important pour rassurer les partenaires et il l'est plus encore pour le CA afin de pérenniser l'entreprise ;
- L'accès à des liquidités, avoir une marge de manœuvre au démarrage, une marge de crédit. On est confronté à la rigidité du système financier ;
- La difficulté d'accéder au financement approprié dans les périodes de consolidation, d'expérimentation et de bilan, lesquelles constituent des étapes primordiales qui concourent au développement et à la maturité de l'entreprise. On finance plus facilement l'innovation ;
- La construction d'un bon et large noyau de ressources et de personnes lors du démarrage pour réaliser les objectifs fixés ;
- Et bien sûr, on le répète... être prêt à travailler énormément.

Clinique d'orthophonie sociale de Québec

2015-

La Clinique d'orthophonie sociale a été fondée en 2015 comme organisme à but non lucratif et a ouvert ses portes le 1^{er} mars 2016.

L'économie sociale dans le domaine de l'orthophonie? Et oui, on quitte ici les terres habituelles de l'économie sociale pour découvrir une entreprise qui a fait preuve d'audace, de créativité et d'innovation. La Clinique d'orthophonie sociale de Québec, entreprise associative, est née sous l'impulsion de ses deux cofondateurs, Sarah Bérubé-Lalancette et Élie Belley-Pelletier, qui occupent respectivement les fonctions de directrice clinique et directeur général. Dès 2015, la CDEC de Québec a appuyé ce projet original du secteur de la santé, basé sur la créativité, qui s'arrimait à la communauté et portait les valeurs de l'économie sociale. L'entreprise voulait créer de l'emploi et se démarquer par son volet social, posant là des piliers de l'économie sociale.

Les besoins

Le démarrage de ce projet a été motivé par des besoins de divers ordres: l'augmentation constante des besoins en orthophonie au Québec, l'allongement des listes d'attente dans les services publics, les besoins chez les enfants, les personnes âgées (80% des personnes qui résident en CHSLD ont des difficultés importantes à communiquer), les adultes victimes de lésions cérébrales ou d'un accident cardio-vasculaire et autres. En parallèle, les ressources publiques sont débordées, sous pression et compression, les ressources privées souvent inaccessibles aux personnes et familles à revenus précaires et vulnérables.

Alors pour soutenir les laissés-pour-compte et répondre à leurs besoins, la Clinique a positionné son offre de services dans une *zone intermédiaire*, entre le privé et le public. Sa mission consiste à rendre les services en orthophonie le plus accessibles possible.

D'une part, la Clinique revêt un aspect social qui se traduit par des services à moindre coût et la réalisation des projets avec la communauté dans le but de combler les vides de services. D'autre part, le volet commercial de l'entreprise, le projet

TÉMOINS RENCONTRÉS

Élie Belley-Pelletier, cofondateur
et directeur général, Clinique
d'orthophonie sociale de Québec

Francis Nadeau, conseiller
aux entreprises, CDEC de Québec,
2016-2019

d'affaires qu'est la Clinique, doit générer des revenus et bénéfices pour pouvoir réinvestir dans les services aux personnes vulnérables, car « tout le reste sert à cela », comme l'affirme le directeur général.

Fait à souligner, la participation sociale constitue l'une des valeurs de la Clinique d'orthophonie sociale de Québec et illustre bien la vision élargie du rôle que souhaite exercer l'entreprise dans son domaine et dans son milieu.

Nos interventions visent ultimement à amener les personnes à être partie prenante de la société en étant en mesure de mieux communiquer avec leur entourage. La communication est en effet un vecteur important de la participation sociale, qui a pour sa part un impact considérable sur la qualité de vie de chacun.

Extrait du site Internet de la Clinique d'orthophonie sociale de Québec

La proximité en toile de fond

Proximité des lieux et des services. La Clinique est située au centre-ville de Québec dans le quartier Limoilou. En croissance, elle a ouvert un deuxième point de service dans le secteur Duberger-Les Saules. Sa volonté d'être une « clinique de proximité » se traduit dans ses choix de localisation, mais aussi dans l'innovation des services offerts. Par exemple, appuyée par la Ville de Québec en 2016 et 2017, elle a mis en place des services d'orthophonie mobiles déployés en deux phases : la première vise le développement de services de téléorthophonie¹ et la seconde le dépistage précoce en ligne de troubles de la communication.

Proximité de l'équipe de travail. Une dizaine d'orthophonistes, salariés à horaire variable, interviennent dans le cadre d'une offre de services diversifiée en milieu de garde, au préscolaire, au primaire et au secondaire, dans le milieu collégial et universitaire, auprès des adultes et des aînés. Le camp Stimuli, un camp de jour en basse-ville de Québec pendant l'été, s'adresse aux enfants de 4 à 7 ans. L'engagement et la mobilisation de l'équipe de travail dans les projets sociaux distinguent l'approche de la Clinique et la qualifient positivement.

1. L'orthophonie à distance à l'aide d'une webcam. Cela rend possible la poursuite des traitements à la maison.



Rôle de la CDEC

La CDEC de Québec, par l'intermédiaire de Danielle Jean, ex-conseillère aux entreprises, et de Francis Nadeau, a accompagné la Clinique d'orthophonie sociale de Québec de façon continue, à travers les étapes de mise en place, du démarrage au développement. Encore aujourd'hui, elle supporte la Clinique dans ses enjeux de croissance et ses nouveaux projets.

Comme mandataire du Réseau d'investissement social du Québec (RISQ) dans la région depuis plusieurs années, la CDEC a déposé en 2015 et en 2018 le dossier de la Clinique d'orthophonie sociale de Québec pour l'obtention de financement à la capitalisation auprès du RISQ. Le financement demandé a été obtenu à chaque fois.

Un quotidien entrepreneurial parsemé de défis et d'enjeux

La Clinique d'orthophonie sociale de Québec ne fait sans doute pas exception par rapport aux entreprises d'économie sociale et les défis ne manquent pas. Élie Belley-Pelletier en relève quelques-uns :

- Opérer le redressement financier nécessaire après le démarrage ;
- Faire évoluer la tarification des services en cohérence avec la mission, tout en tenant compte des exigences du marché et des capacités financières de l'entreprise ;
- Gérer les ressources humaines : le recrutement et la rétention de la main-d'œuvre, la reconnaissance de l'engagement de l'équipe de travail ;
- Atteindre un bon positionnement web et avoir un bon marketing ;
- Se tenir constamment à l'affût des opportunités d'affaires.

À retenir de cette expérience

- Ce qu'il faut préserver, c'est la mission d'économie sociale, l'aide aux clientèles vulnérables, tout le reste sert à ça...

- L'économie sociale peut être un facteur de démarcation ;
- La recherche de l'équilibre entre l'économie et le social ;
- Le modèle d'affaires qui favorise la conciliation travail-famille en offrant la possibilité de s'adapter aux situations particulières de chacune et chacun : un vecteur d'attractivité de la main-d'œuvre ;
- L'étape de consolidation est difficile. Le financement « par projet » est lié à l'innovation. Difficile de consolider, on doit innover...
- La complexité de la capitalisation : les ratios de l'entreprise d'économie sociale sont différents ;
- Le recours aux obligations communautaires et à d'autres outils pour capitaliser l'entreprise ;
- Il faut cibler un marché et faire mieux que les autres ;
- Assurer et préserver le bonheur de travailler ;
- Pratiquer la patience !

La Clinique d'orthophonie sociale de Québec fait déjà des petits en ayant mis en œuvre la Clinique d'ergothérapie sociale de Québec ! Comme quoi l'innovation et le développement sont au cœur de cette entreprise.



Conseil d'administration de la Clinique d'orthophonie sociale de Québec

On le constate ici, l'économie sociale peut occuper divers secteurs d'activité, elle arrive à définir et ouvrir de nouvelles voies de développement. La CDEC de Québec est franchement fière d'avoir obtenu la confiance de la Clinique d'orthophonie sociale de Québec, qui lui a offert une autre opportunité d'accompagner un projet porteur de sens et de valeurs sur son territoire.

La qualité de vie, la revitalisation et la mise en valeur du territoire – mieux vivre sur le territoire

Mieux vivre dans les quartiers centraux et dans l'ensemble du territoire, protéger et valoriser le territoire. Cette préoccupation, partagée par bien des personnes et des organisations, s'est traduite par divers projets entrepreneuriaux supportés ou initiés par la CDEC de Québec depuis 1994.

Six de ces derniers sont repris ici, on pourrait de plus y ajouter le dossier du transport structurant à Québec dont il a été question précédemment lorsqu'il a été question du Comité veille stratégique.

TÉMOIN RENCONTRÉ

Claude Rodrigue, agent
de développement entreprise,
CDEC de Québec, 2002-2007

Association nautique de la Baie de Beauport 2002

Saviez-vous que la CDEC de Québec avait contribué à la réalisation de la Baie de Beauport? Et oui, certains projets qui composent l'histoire de la CDEC sont parfois méconnus, voire perdus dans le temps. La Baie de Beauport fait peut-être partie de ceux-là. Voyons ce qu'il en est.

En juin 2002, l'Association nautique de la Baie de Beauport (ANBB), avec l'Association pour la sauvegarde de la Baie de Beauport, rencontre la CDEC de Québec afin d'obtenir un appui dans leur démarche visant à assurer que le site et l'intégrité des berges soient protégés dans le cadre du projet d'agrandissement du Port de Québec. Préoccupée par ces mêmes questions, la CDEC a répondu favorablement à cette demande. La plage de Beauport constituait un enjeu sensible pour les quartiers centraux, particulièrement pour les secteurs de Limoilou et de Giffard, car c'était là l'un des seuls lieux d'accès au fleuve pour la population de Québec, une zone récréative unique.

Revenons en arrière par un condensé historique¹ afin de comprendre les tenants et aboutissants de la démarche entreprise en 2002.

À la suite de divers travaux menés par le Port de Québec entre 1965 et 1971, notamment des opérations de dragage, on constate qu'une plage s'est formée à la limite nord-est du pourtour du secteur portuaire de Beauport. Au fil des ans puis dans les années 1980, la population s'approprie le site graduellement et de manière informelle pour des activités récréatives (planchistes et autres). En 1984, avec la tenue des activités festives de la Corporation Québec 1534-1984, la dimension récréative du secteur portuaire de Beauport est officiellement légitimée.

En parallèle, le Port de Québec travaille sur un projet d'expansion impactant le secteur.

1. Les éléments historiques sont repris de l'article de Marcel Labrecque, 2015.

Une entente est donc signée en 1985 entre le Port de Québec et la Ville de Beauport afin d'encadrer le déroulement d'activités récréatives. Puis, en 1986, cette dernière confie la gestion du site de la Baie de Beauport à l'Association nautique de la Baie de Beauport (constituée en 1985) qui regroupait des utilisateurs du site.

1988 est l'année de la ratification d'une autre entente entre la Ville de Beauport et le Port de Québec cette fois pour limiter la superficie du projet d'expansion portuaire et pour l'aménagement d'une zone verte. On y prévoit aussi: 1) la préservation de la fonction récréative, et 2) la gestion de la plage et du plan d'eau confiée à un gestionnaire convenu par les deux parties.

Un protocole tripartite est négocié et mis en vigueur en janvier 1989 en vue d'accorder à l'ANBB la gestion d'un espace récréatif et la gestion du plan d'eau, c'est-à-dire la Baie de Beauport. Ce protocole ne fut jamais signé, le secrétariat aux Affaires intergouvernementales du Québec s'y opposant. Bien que sans entente formelle, l'ANBB a continué de gérer le site pendant plus d'une décennie.

En 2002, la Baie de Beauport est à un tournant, entre les projets d'agrandissement du Port de Québec et la vétusté de ses installations, elle a grand besoin d'appui de toute provenance et de ressources financières pour pérenniser sa vocation récréotouristique fragilisée.

De nombreuses rencontres politiques ont été organisées par la CDEC de Québec qui s'y est impliquée à fond en sollicitant directement les autorités concernées et en utilisant son influence pour faciliter la concertation des acteurs et actrices dans ce dossier, de concert avec l'ANBB. Le but des rencontres politiques était de mobiliser et de sensibiliser les élus et élues fédéraux, provinciaux et municipaux puis les dirigeants du Port de Québec sur les incidences du projet d'agrandissement du port et ses conséquences sur l'environnement et sur l'accès à ces espaces pour la population locale. Le ministre fédéral des Transports de l'époque a répondu positivement à l'invitation de la CDEC de venir visiter la Baie de Beauport. La Ville de Québec a entrepris, elle aussi, des démarches auprès des paliers gouvernementaux pour améliorer le site.

Ces démarches et travaux se solderont par un événement déterminant en 2005: l'annonce par le gouvernement fédéral d'un investissement majeur pour l'aménagement de la Baie de Beauport à titre de legs dans le cadre des fêtes du 400^e de Québec.



2006 marque la fin de l'entente informelle de l'ANBB. Les travaux d'aménagement auront cours jusqu'en 2008. Finalement le Port de Québec, qui a géré le site durant cette période, a confié cette responsabilité à Gestev¹.

Cette histoire et son aboutissement positif pour Québec et pour la population locale, qui a préservé un accès au fleuve, ont comporté, il faut bien le dire, quelques soubresauts, beaucoup d'échanges et bien des démarches citoyennes.

L'apport de la CDEC de Québec

La CDEC a accompagné l'Association nautique de la Baie de Beauport de 2002 à 2004-2005. L'objectif était centré sur la préservation de la vocation de la Baie de Beauport comme site naturel au cœur de la ville, y incluant la tenue d'activités récréatives, économiques et entrepreneuriales qui auraient des retombées positives pour la population locale. Le travail a été réalisé en collaboration avec d'autres organisations impliquées chacune à leur niveau, entre autres, le Centre local de développement (CLD) de Québec et Emploi-Québec.

Nous (la CDEC) avons soutenu et conseillé l'organisme dans son action de mobilisation et dans ses actions concertées dans le but d'harmoniser une démarche constructive avec les trois paliers de gouvernement, les autorités du Port de Québec et les forces vives du milieu pour sauvegarder et développer ce site naturel.

Extrait du Rapport d'activité 2002-2003, CDEC de Québec

Il s'est agi essentiellement de faire reconnaître les besoins de la population et de les mettre en lien avec la mission du Port de Québec, en insistant sur la cohérence à établir entre la mission du Port de Québec et ses actions concrètes, affirme Claude Rodrigue au cours d'un entretien.

1. Gestev est une firme privée, propriété de Québecor, spécialisée dans l'organisation et la gestion d'événements et de spectacles de toute envergure, en plus d'offrir des services en activation de commandites, en marketing expérientiel et en gestion de sites comme la Baie de Beauport.

Quelques enjeux ont marqué l'ensemble de la démarche :

- La cohésion recherchée entre développement économique, questions environnementales et développement intégré des territoires en faveur des populations locales ;
- La dimension environnementale et celle de la qualité de vie comme des points de repère constants auxquels il faut revenir sans cesse pour ne pas perdre de vue le sens de nos gestes ;
- La concertation est exigeante et demeure toujours un défi. Elle porte cependant des résultats durables et positifs pour toutes les parties prenantes, peu importe l'enjeu.

À retenir de cette histoire

- La pertinence d'opter pour une logique d'équité envers la population locale ;
- L'importance de faire une réflexion collective pour trouver les solutions qui correspondent aux besoins sociaux et économiques ;
- La pertinence de travailler dans une approche citoyenne et de développement durable.

L'appropriation du site de la Baie de Beauport par la population locale a été le déclencheur du projet plus vaste qu'est devenue la Baie de Beauport.

Cette histoire révèle que l'approche du DÉC, qui appelle la mobilisation, l'élaboration de stratégie commune et la concertation autour d'enjeux collectifs, compte parmi les facteurs de réussite de projets structurants pour les communautés. Même si la suite n'est pas toujours garantie et que la vigilance est toujours de rigueur.





Habitation et vie urbaine

L'habitation et la qualité de vie sont des éléments déterminants pour juger de la santé économique et sociale d'un milieu, écrivait la CDEC de Québec en introduisant son plan d'action sur l'habitation et la vie urbaine dans sa *Stratégie d'intervention pour le développement économique communautaire des quartiers centraux de Québec 1993-1998*. Puisque l'expertise existait déjà dans ces domaines d'activité, la CDEC a choisi d'orienter son intervention vers le soutien aux organismes en place dans un esprit de collaboration.

Deux démarches illustrent bien l'intervention de la CDEC de Québec à ce propos : le Comité habitation et qualité de vie urbaine et les études sur le logement social et communautaire.

Le Comité habitation et qualité de vie urbaine

La dévitalisation des quartiers centraux, confirmée entre autres par le niveau de pauvreté de la population locale et la détérioration du parc immobilier, a motivé la création du Comité habitation et qualité de vie urbaine issu de la *Table de mise en œuvre Milieu* à la CDEC de Québec.

Trois objectifs principaux ont animé ce comité :

- Augmenter la concertation des ressources de ce secteur ;
- Tisser des liens avec les organisations institutionnelles et financières ;
- Assurer la représentation auprès d'instances gouvernementales pour la reconnaissance du territoire et l'obtention des fonds spécifiques en réponse aux besoins¹.

Une douzaine d'organisations des quartiers centraux y participaient parmi lesquelles les groupes de ressources techniques en habitation (GRT), les comités de citoyens et citoyennes du territoire, la Fédération des coopératives d'habitation de Québec et Chaudière-Appalaches (FECHAQC) et les groupes communautaires.

Dès 1994, la CDEC a mis sur pied le Comité Habitation et vie urbaine qui jouera un rôle important pour la mobilisation du milieu en ce qui a trait au logement social et aux questions touchant la qualité de vie urbaine. [...] Dès le départ, le Comité a travaillé sur deux dossiers : les politiques relatives à l'habitation et la sécurité urbaine. En concertation avec la Ville de Québec et la Société d'habitation du Québec, le Comité a favorisé la rénovation de plusieurs logements avec le programme Achat-Rénovation. »

La CDEC de Québec,
10 ans de présence structurante
au cœur des quartiers en revitalisation, 2003.

Travailler ensemble

L'un des défis du Comité fut l'établissement du processus de collaboration entre les organisations. Le fait de parler d'une même voix a certainement permis de faire valoir les intérêts des populations des quartiers centraux dans des dossiers comme :

TÉMOINS RENCONTRÉS

Roger Beaudoin, agent
de développement milieu,
CDEC de Québec, 1994-2001

Nicol Tremblay, ingénieur forestier,
représentant du CCCQSS au comité
Habitation, administrateur CDEC,
1994-

1. CRÉECQ, Assemblée générale annuelle, Rapport d'activités, Juin 1995.

le maintien des écoles de quartier (remis en question dans les années 90), la venue ou le maintien d'institutions publiques sur le territoire, les parcs urbains, la préservation du patrimoine religieux, la sécurité urbaine, le logement social et communautaire et la mixité des clientèles dans les projets, la rédaction de mémoires, etc. Le Comité a influencé certaines politiques publiques. Il a par exemple été invité par la Ville de Québec à participer à la Table de concertation sur l'habitation sociale, qui a contribué à la Politique municipale d'habitation en 1997.

Des préoccupations toujours d'actualité

Le Comité a cessé ses rencontres formelles vers 2005-2006 et la CDEC a poursuivi ses actions dans une approche par projet. De concert avec les organisations intéressées¹, la CDEC a travaillé au cours des ans sur des enjeux et projets précis : la Société acheteuse accession maison, Acteurs en habitation, Accès Inforoute, les Approches territoriales intégrées. Plus récemment, elle a collaboré notamment à un dossier majeur en habitation communautaire dans les quartiers centraux, le Domaine Scott Saint-Sauveur (64 logements)².

Ce qui ressort de ces expériences

- Le rôle d'influence du Comité habitation et qualité de vie urbaine et de la CDEC de Québec auprès des instances des paliers gouvernementaux ;
- La valorisation du secteur communautaire ;
- L'arrimage entre l'économie et le social ;
- La possibilité de changer les choses, à petites doses, par des pratiques de concertation et d'animation des divers milieux ;
- La concertation et la mobilisation indispensables à des actions, des projets tangibles, des solutions concrètes. En ce sens, la concertation n'est pas de « l'occupationnel » et doit mener à l'action.



Domaine Scott de Saint-Sauveur

1. FECHAQC, GRT, Comités de citoyens et citoyennes, Ville de Québec, Communautique, groupes communautaires, institutions publiques.

2. En 2009, Claire Dubé, conseillère à la CDEC de Québec, organisait une *rencontre de cuisine* avec des gens du quartier, jetant ainsi les bases de cette initiative.

Étude – Le logement social et communautaire sur le territoire de la ville de Québec

Le logement est un déterminant de la santé et se place rapidement dans les priorités des personnes. Voilà l'une des motivations de la CDEC de Québec pour mener un travail d'analyse, de recherche et de documentation utile au milieu afin d'avoir une vision juste de la réalité et des besoins en logement social et communautaire.

Comment? Par la réalisation d'une étude terrain en deux volets.

- *Le logement social et communautaire sur le territoire de la ville de Québec*, Portrait par quartier, phase 1, mars 2009;
- *Le logement social et communautaire sur le territoire de la ville de Québec*, Portrait par quartier, phase 2, juillet 2010.

Ces portraits ont été, en quelque sorte, une continuité des travaux menés par le Comité habitation et qualité de vie urbaine, selon Claire Dubé. En effet, le comité de suivi de ces études regroupait plusieurs des mêmes intervenants du secteur de l'habitation, groupes de ressources techniques (SOSACO, Action-Habitation, Immeuble populaire), FECHAQC, Service du développement économique de la ville de Québec – division de l'habitation et Office municipal d'habitation.

Faire le point sur l'offre et la demande

Les études ont servi à évaluer la situation des demandeurs de logements, à rétablir la cohérence des listes d'attente des organisations, à confirmer ou à infirmer la perception du manque de logements.

La Phase 1, une enquête terrain, a permis de faire ressortir les profils de la clientèle et les besoins en logement des 2 260 ménages en attente dans les 34 quartiers de la ville de Québec, ainsi que de L'Ancienne-Lorette et de Saint-Augustin-de-Desmaures.

Tel que mentionné dans l'étude, ce premier portrait a permis de dégager les grandes lignes caractérisant les listes d'attente actuelles de l'OMHQ, des coopératives et des organismes à but non lucratif (OBNL). C'est sans surprise que l'on constate que

TÉMOINS RENCONTRÉS

Claire Dubé, superviseure
des études, conseillère principale,
CDEC de Québec, 2007-2020

Sandra Turgeon, directrice générale,
Fédération des coopératives
d'habitation de Québec, Chaudière-
Appalaches (FECHAQC), membre
du comité de suivi, 2009-2010

les quartiers centraux – les plus anciens et ceux accueillant le plus de locataires – comportent le plus grand nombre de requérants, mais aussi le plus grand nombre d’unités de logements sociaux et communautaires.

Un fait important était souligné : les logements d’une chambre à coucher étaient les plus demandés (personnes seules). On constatait que le logement social et communautaire entraînait dans une période de perturbations, sur fond de crise du logement, de crise économique, de vieillissement de la population et de brassages démographiques en lien avec le processus d’embourgeoisement de certains quartiers. Par ailleurs, la forte demande de logements sociaux et communautaires dans les quartiers centraux ne devait pas gommer la demande provenant d’autres parties du territoire et la vulnérabilité des demandeurs de ces secteurs¹.

La phase 2 faisait état de l’évolution de la situation : partant des caractéristiques des demandeurs en 2009, les besoins avaient-ils été comblés ? On y remarquait que le secteur locatif affichait encore un taux d’inoccupation très bas, faisant que les clientèles les plus vulnérables pouvaient se trouver en situation critique, notamment les personnes âgées. L’étude concluait que les listes se perpétuaient, tout comme la disparité entre les besoins et l’offre.

On souhaitait que ces deux études soient un outil pour guider la planification du logement social et communautaire. L’analyse des listes d’attente respectives des organismes afin d’uniformiser les données recueillies dans les fiches d’inscription a été utile pour une juste évaluation des besoins. Sur ce volet plus délicat à traiter, la neutralité de la CDEC en a fait l’organisation crédible et capable de rassembler et de mobiliser les organisations parties prenantes du secteur de l’habitation sociale et communautaire.

Le principal défi

Les organisations rassemblées au sein du comité de suivi avaient plutôt l’habitude de se voir comme des concurrentes, travaillant en silo plutôt qu’en collaboration. Le défi de l’établissement de la confiance a été habilement relevé par tous et toutes.



1. CDEC de Québec, Le logement social et communautaire sur le territoire de la ville de Québec, 2009.

La CDEC remarquait d'ailleurs dans son rapport annuel en 2009 que le plus important à souligner dans cette démarche était la participation des organisations engagées dans le développement du logement social et communautaire.

À retenir de cette initiative

- L'intérêt et l'importance d'avoir des données actualisées sur le logement social et communautaire dans le territoire pour mesurer l'état de la situation;
- L'habitation demeure toujours au cœur des besoins des familles;
- La capacité de concertation des organisations s'est renforcée et est toujours là;
- La valorisation du logement social et communautaire reste un enjeu.

Ces histoires montrent une part du travail de la CDEC de Québec à propos d'habitation et de qualité de vie urbaine. En développement économique communautaire, ce sont là des enjeux de développement fondamentaux qu'il importe de traiter.

La CDEC a défini son rôle comme celui d'un accompagnateur, d'un supporteur et d'un représentant des intérêts de la population et des organisations qui agissent dans ce secteur indispensable pour l'inclusion socio-économique des personnes.

Il faut maintenant constater que les moyens et les ressources pour ce faire demeurent limités.

TÉMOINS RENCONTRÉS

Jacques Beaudet, directeur général,
CDEC de Québec, 1994-2002 et
2007-2019

Bernard Mercier, agent de
développement formation-emploi,
CDEC de Québec, 2000-2007

Nicolas Tremblay, ingénieur forestier,
représentant du CCCOSS, président
du CA de la Société de la Rivière
Saint-Charles, 2000-

Société de la Rivière Saint-Charles

2000-

« Polluée, canalisée, remblayée, industrialisée, la rivière Saint-Charles a été particulièrement éprouvée par les années et par l'activité humaine. Depuis 1996, la Ville de Québec a choisi de redonner ses lettres de noblesse à une rivière qui a marqué l'histoire de la ville. [...] Avant le début des travaux, la rivière Saint-Charles ne jouait plus aucun rôle écologique dans le secteur le plus urbanisé de son bassin. Du béton recouvrait les deux berges sur une distance de quatre kilomètres. Datant de la canalisation de la rivière dans les années 1970, il privait celle-ci d'un écosystème naturel indispensable à sa santé [...] »

Extrait du site Internet de la Ville de Québec

Voilà qui illustre bien l'état dans lequel se trouvait la rivière Saint-Charles dans les années 1980 et la nécessité d'une intervention majeure pour changer les choses. Le Comité de citoyens et citoyennes du quartier Saint-Sauveur avait d'ailleurs déposé à la Ville de Québec, en 1995, un mémoire sur la végétalisation de la rivière et l'aménagement du Parc Victoria. L'état de pollution et de déstructuration de la rivière est devenu un enjeu de taille tant pour l'administration L'Allier et la Ville de Québec que pour la population et les organisations des quartiers Saint-Roch, Limoilou et Saint-Sauveur.

La *Stratégie d'intervention* de la CDEC dès 1993 se penchait sur l'aménagement du territoire et l'urbanisme, elle insistait sur cette question dans la perspective d'amélioration de la qualité de vie de résidents et résidentes. La CDEC soulignait alors que « l'aménagement des berges de la rivière Saint-Charles et sa dépollution sont essentiels pour que ce secteur devienne un lieu de loisirs exceptionnel dans la région. »¹

Si l'on parcourt les quartiers centraux, on se rend vite compte que la rivière Saint-Charles participe à l'identité de ces espaces urbains.

1. CRÉECQ, 1993.

En 1996-1997, la CDEC a occupé un siège à la Commission sur la Rivière Saint-Charles pour la mise en valeur du projet de dépollution et de naturalisation de la rivière Saint-Charles dont le mandat était de proposer à la Ville une solution pour viabiliser le projet visant à renaturaliser les berges. Deux comités de travail étaient alors formés et la CDEC y participait toujours en 2000. La rivière « bétonnée » est devenue l'objet d'une réflexion citoyenne visant un projet de dépollution et de naturalisation des berges de la rivière. Les Marcel Landry, Jean-Yves Roy et Nicol Tremblay sont parmi ces citoyens engagés dont l'intention visait la démocratisation des berges de la rivière.

Mais pour aller plus loin, il était impératif que les décideurs publics des trois niveaux de gouvernement investissent dans la dépollution de la rivière et la naturalisation des berges, investissements qui exigeaient des millions de dollars. La Ville de Québec a réalisé en 1997 un projet-pilote qui consistait en l'enlèvement des murs de béton et la naturalisation des berges dans le secteur du Parc Cartier-Brébeuf. Les travaux ont ensuite été élargis en zones urbaines pour se terminer en 2009.

La naissance de la Société de la Rivière Saint-Charles

L'événement *Milieu urbain: milieu humain* de la CDEC amène de « l'eau au moulin » par les échanges qui s'y tiennent et les actions qui en découlent. Une mobilisation prend forme.

Au cours de l'année 2000, se sont tenues, dans le parc Victoria, différentes rencontres d'idéation sur des projets porteurs de développement sous l'initiative de la Corporation de développement économique et communautaire (CDÉC de Québec). [...] L'idée de la création d'une société pour le développement de la rivière Saint-Charles commence dès lors à germer. C'est finalement en novembre 2000, suite à l'initiative d'une dizaine de citoyens, que la Société de la Rivière Saint-Charles voit le jour.

Extrait du site Internet de la Société de la Rivière Saint-Charles

La Société de la Rivière Saint-Charles naît en 2000 comme organisme à but non lucratif. Elle a su se positionner dans son secteur d'activité. Elle a graduellement



diversifié son offre de services en saisissant des opportunités avec le support d’alliés et de partenaires qui ont grandement contribué à son implantation.

À l’hiver 2001, la Société obtient l’autorisation de la Ville de Québec pour opérer à la Pointe-aux-Lièvres des activités de location de patins et de chambres à air et de vente de nourriture de type collation ou petit lunch. Dans les trois à quatre années qui ont suivi, elle a pu compter sur des revenus provenant de projets jeunesse qui ont permis l’embauche de personnel et le développement de l’expertise. Plus tard, suivra un mandat de la Ville à la Marina Saint-Roch. La Société continue la diversification de ses services. Elle signera des ententes majeures avec la Ville de Québec et son Service de l’environnement quant à l’entretien du parc linéaire (32 km de sentiers pédestres) et les services d’horticulture sur plus de huit kilomètres, puis avec le gouvernement fédéral concernant le Parc Cartier-Brébeuf.

La Ville de Québec a donc appuyé activement l’établissement de cette nouvelle entreprise, elle lui a fait confiance en lui confiant des contrats.

Forte de sa mission qui est de « Mettre en valeur et faire découvrir la rivière Saint-Charles, son parc linéaire et son patrimoine aux citoyens et citoyennes ainsi qu’aux clientèles touristiques en réalisant des activités d’aménagement, d’animation et de sensibilisation dans le respect des principes du développement durable », la Société de la Rivière Saint-Charles occupe maintenant une place prépondérante dans le développement des quartiers centraux de Québec.

Plutôt que des berges en béton, on parcourt maintenant un parc linéaire en contemplant une végétation riche, une faune et une flore diversifiées.

En 2007, la Société a aménagé dans la Maison Dorion-Coulombe. Elle y réside encore. Son conseil d’administration est composé de onze personnes. Elle embauche quelque 50 personnes en été et 25 en hiver et mobilise de nombreux bénévoles.

L’apport de la CDEC

La CDEC a accompagné la Société de la Rivière Saint-Charles à diverses étapes de sa vie et à divers niveaux. Par son agent de développement, Bernard Mercier, elle a aidé la structuration de l’entreprise d’économie sociale et a contribué à la vision globale,

axée sur le développement durable et l'emploi de qualité. Elle a offert un appui logistique et a mis à contribution son réseau de ressources. Elle a aussi joué un rôle actif dans la recherche de financement par la mise en réseau des partenaires. Le CLD de Québec, le RISQ, Emploi-Québec ou encore le Fonds de lutte à la pauvreté ont supporté la Société selon les étapes et besoins.

Les défis et enjeux

- La recherche du modèle d'affaires en développement durable;
- La concertation comme pratique à améliorer constamment;
- Les changements dans les structures de développement sur les plans municipal, régional et provincial avec leurs impacts sur le projet, principalement au démarrage;
- La remontée sur deux ans d'un déficit cumulé dans les premières années, ce qui a imposé des mises à pied et requis le soutien de la Ville de Québec et la participation de partenaires tels le CLD de Québec et la Caisse d'économie solidaire Desjardins.



Rivière Saint-Charles, Ville de Québec



À retenir de l'histoire

- La co-construction du projet et le croisement de la société civile, des citoyens et citoyennes, acteurs et actrices des milieux politique, financier, municipal, social, institutionnel et autres ;
- La capacité d'identifier et de mobiliser les joueurs pertinents pour faire avancer un projet ;
- La capacité d'adaptation et l'ouverture au changement pour faire évoluer l'organisation ;
- La capacité d'adaptation de l'organisation ;
- L'importance de la réflexion stratégique au CA, de la restructuration organisationnelle pilotée par un comité de gouvernance ;
- L'importance de la qualité de l'organisation interne et le respect des rôles, pour construire la confiance des instances politiques et administratives avec lesquelles on interagit ;
- La nécessité d'une bonne gouvernance pour favoriser la mobilisation et la rétention du personnel.

La Société est devenue un acteur crédible en développement durable dans le secteur récréotouristique à Québec. Nous avons là un bel exemple de prise en charge par la communauté.

On peut maintenant parcourir les berges de la rivière depuis sa source au lac Saint-Charles jusqu'au fleuve Saint-Laurent. Outre l'aménagement et l'entretien de sentiers pédestres en été comme en hiver, de la piste cyclable et de ski de fond, la Société organise de multiples activités dont le *Festi-Glisse*, le *Festival Vagues-en-ville*, la *Fête de la Rivière Saint-Charles* et la *Randonnée aux mille couleurs*.

La Société de la Rivière Saint-Charles est une entreprise d'économie sociale à maturité qui poursuit sa route, apte à relever les défis que cela suppose.

Maison des métiers d'art de Québec

2001-

La Maison des métiers d'art de Québec a permis de contextualiser et d'actualiser les métiers d'art. On associe fréquemment les métiers d'art aux vieilles pierres. La Maison des métiers d'art offre une image contemporaine des métiers d'art notamment par sa localisation dans un quartier en pleine revitalisation, animé, quartier des affaires et de culture.

Carole Baillargeon,
directrice générale, MMAQ, 2006-2011

La place des métiers d'art dans les quartiers centraux

Six écoles-ateliers en métiers d'art ont été mises en place à Québec, principalement entre 1985 et 1995: le Centre de textile et reliure de l'est du Québec, la Maison du Potier (devenue École-atelier de céramique de Québec), l'Institut québécois d'ébénisterie, l'École-atelier de Sculpture de Québec et l'École de joaillerie de Québec.

En 1987, le Centre de formation et de consultation en métiers d'art (CFCMA) est créé. Partenaire du Cégep Limoilou, son mandat consiste à coordonner la formation du programme collégial Techniques en métiers d'art. Enfin, l'École nationale de lutherie, logée dans l'immeuble du CFCMA et gérée par ce dernier, a obtenu son statut d'organisme autonome en 2006.

En fréquentant les écoles-ateliers, la clientèle a accès: 1) à l'apprentissage du métier d'artisan selon la discipline et l'école de son choix, dont la formation est assurée par des professeurs-artisans professionnels; 2) aux cours de tronc commun telles l'histoire de l'art ou la gestion, offerts par le Cégep et coordonnés par le CFCMA; 3) à une formation générale de base dans le cadre normatif régulier du

TÉMOINS RENCONTRÉS

Carole Baillargeon, directrice
générale, MMAQ, 2006-2011

Gisèle Dussault, agente de
développement entreprise, CRÉECO,
1994-2001

Richard Lavoie, travailleur autonome
chargé de projets, 1995-1996



Cégep, le tout donnant accès au diplôme d'études collégiales. Le financement des écoles-ateliers provient en grande partie du ministère de l'Éducation et du ministère de la Culture du Québec et transite par le Cégep Limoilou.

Le secteur des métiers d'art était déjà identifié dans la *Stratégie d'intervention 1993-1998* de la CDEC de Québec comme un vecteur de développement de son territoire. En 1990, la revitalisation des quartiers centraux est clairement dans les intentions de la Ville et le secteur culturel en est partie prenante, comme dans bien d'autres villes où les quartiers urbains sont en revitalisation.

En 1995-1996, Gisèle Dussault du CRÉECQ a repris cette stratégie pour en tirer le plan d'action relatif au secteur des métiers d'arts et de la vie artistique et l'intégrer à son plan de travail.

Des besoins, un projet

Afin de cerner la réalité et les besoins du secteur, les écoles-ateliers en métiers d'art ont été convoquées par la CDEC à une première rencontre d'échange. S'y sont retrouvées les écoles-ateliers de sculpture, de textile et de reliure, de céramique, de joaillerie et d'ébénisterie. Les gens du milieu constataient, avec quelques railleries, que le secteur des métiers d'art était fort documenté, mais bien peu supporté par des actions concrètes. Une certaine méfiance était palpable à l'égard des instances publiques du secteur.

Un problème a fait rapidement consensus parmi les personnes présentes : la difficulté d'accès des écoles à de bons locaux. Trois d'entre elles, les écoles de sculpture, de céramique et de textile et reliure, exprimaient l'urgence d'agir. L'idée d'un regroupement pour se doter d'espaces et de services communs a pris forme lentement.

Richard Lavoie, à titre de chargé de projet, et Yvon Noël, directeur général de l'École de sculpture, accompagnés par l'agente de développement de la CDEC, ont piloté l'ensemble des travaux qui ont mené à la création de la Maison des métiers d'art de Québec.

Il fallait saisir l'opportunité du moment en raison de la conjoncture favorable à un tel projet au cœur du quartier Saint-Roch à revitaliser. Deux années de travail, d'échanges, de discussions et de négociations ont néanmoins précédé l'inauguration de la Maison des métiers d'art de Québec (MMAQ) en 2002.

Les promoteurs ont identifié l'édifice Garneau, un immeuble abandonné de huit étages qui, malgré le fait qu'il n'avait pas été occupé pendant près de dix ans, était encore en très bon état, avec toutes les qualités recherchées pour la fonction souhaitée. La bâtisse avait la capacité d'accueillir trois écoles et un potentiel d'agrandissement par l'ajout d'étages ou par l'acquisition du bâtiment voisin afin de regrouper éventuellement les cinq écoles-ateliers sous un même toit.

En 1998-1999, l'acquisition de l'édifice Garneau, situé à l'intersection de la rue de la Couronne et du boulevard Charest Est, sera perçue à l'époque comme un geste audacieux. D'une part, le quartier Saint-Roch n'avait pas encore été revitalisé et comportait de nombreux défis d'aménagement. D'autre part, les promoteurs du projet étaient trois organisations à but non lucratif qui supportaient à la fois une vision spécifique et concertée de leur développement. Cette transaction fut pourtant une décision d'affaires visionnaire, entre autres en raison de l'éclatant développement que le secteur Saint-Roch a connu depuis.

Extrait du site Internet de la MMAQ

Quelques balises du temps du développement du projet

- 1997 – Regroupement des trois écoles ateliers : céramique, sculpture, de textile et reliure ;
- 1998-1999 - Acquisition et restauration de l'immeuble et développement organisationnel ;
- 2001 – Fusion des trois écoles pour devenir la Maison des métiers d'art de Québec (MMAQ) ;
- 2002 – Inauguration officielle de la MMAQ le 20 février.

La Maison des métiers d'art du Québec

La mission de l'organisation est de dispenser une formation de haut niveau en céramique, sculpture et textile, pour des clientèles jeunes, adultes, professionnelles ou de loisirs. Elle offre également un lieu interdisciplinaire d'échange, de soutien, de recherche, de création et de diffusion en métiers d'art.

La MMAQ assure la gestion de tous les aspects des trois écoles de même que le partage et la mise en commun d'espaces, de services et d'équipements. Elle constitue à la fois un lieu de soutien à la création et adopte une vision élargie de son rôle en métiers d'art :

La contribution à l'excellence en métiers d'art s'exprime pour la Maison des métiers d'art de Québec dans une approche innovante du métier en favorisant les liens entre les disciplines, en encourageant le métissage des pratiques et des techniques. Sans négliger un lien avec la tradition, elle favorise la connaissance des objets de métiers d'art dans une expression contemporaine.

Extrait du site Internet MMAQ

Materia se veut donc une vitrine « vivante » sur Saint-Roch, vitrine qui dénote la transparence dans le réaménagement du bâtiment conçu par l'architecte Pierre Thibault : fenêtres sur la rue, fenêtres intérieures, ouvertures entre les écoles et les artistes et artisans qui la fréquentent.

Carole Baillargeon,
directrice générale, MMAQ, 2006 -2011

Sous l'impulsion de la MMAQ en 2000, la Galerie Materia fut créée, un espace de diffusion et d'exposition pour les étudiants et étudiantes, ainsi que les finissants et finissantes. Plus tard en 2003, la Galerie Materia est devenue le **centre Materia**, un organisme indépendant, soutenu par la MMAQ, qui expose aussi les œuvres d'artistes professionnels de renommée internationale.

Avec Materia, la Maison des métiers d'art a rehaussé l'image des métiers d'art et s'est ouverte sur le monde.

Finalement, un changement de culture s'est imposé lorsque la MMAQ a été reconnue dans sa nouvelle réalité. Son volet entrepreneurial s'est développé peu à peu. Avec le temps, on souligne également l'effet générationnel : plusieurs étudiants et étudiantes de la première cohorte sont maintenant des professeurs de talent à la MMAQ.

Le rôle de la CDEC de Québec

En plus de l'accompagnement professionnel reçu, Richard Lavoie dira qu'un ensemble de petits gestes posés par la CDEC de Québec ont donné du crédit au projet soumis aux divers acteurs essentiels à sa réalisation. Le seul fait de tenir les réunions dans ses locaux ou encore d'utiliser son papier en-tête pour convoquer des réunions a créé une différence pour les intervenants sollicités. La présence de la CDEC a permis à la MMAQ de tracer sa voie dans des sentiers moins battus.

La CDEC a facilité la mobilisation, la mise en réseau et la concertation des personnes et des ressources autour du projet de la Maison des métiers d'art et de son financement : gens des métiers d'art, Ville de Québec, financiers, tous ont contribué à sa mise en place.

À d'autres étapes, elle a aussi joué un rôle d'appui dans le développement des compétences, comme en témoigne Carole Baillargeon :

La CDEC a appuyé la gestion de la MMAQ et a contribué au développement des compétences de la direction générale ; la formation à l'adresse des gestionnaires en économie sociale a été déterminante tout comme le mentorat et le Club d'entraide qui a suivi. Un support au développement de la vision d'entreprise et à l'acquisition d'outils de gestion.

Des défis, des enjeux

Des éléments particuliers de son histoire ont forgé la Maison des métiers d'art de Québec.

- La structuration du caractère entrepreneurial du projet : l'importance d'une vision et de capacités entrepreneuriales chez les promoteurs et les dirigeantes et dirigeants ;



Llamaryon pour la Maison des métiers d'art de Québec



- La tolérance au risque chez les membres des conseils d'administration, nécessaire à la réalisation et au développement du projet;
- L'amélioration de la performance financière par l'augmentation des revenus autonomes, par de nouveaux partenariats, par la diversification des activités et de son offre de services à diverses clientèles;
- La capacité de mobilisation et la volonté de concertation des gens des métiers d'art et des gens du développement local.

Ces éléments font référence à deux facteurs déterminants du développement de la MMAQ, sans doute applicables à d'autres projets: 1) le rôle majeur des bonnes pratiques de gouvernance des conseils d'administration et des gestionnaires et 2) la nature entrepreneuriale des initiatives dans ce domaine.

À retenir de l'histoire

- Les personnes font les projets, elles déterminent les parcours qui mènent tant aux réussites qu'aux échecs. Les parcours ne sont jamais linéaires;
- Le secteur des métiers d'art est en bonne santé économique, mais demeure relativement fragile. Il doit continuer à assurer sa croissance et sa reconnaissance auprès du grand public;
- L'apprentissage de la gestion est un enjeu incontournable et divers outils existent: le mentorat, la formation, les groupes d'entraide, etc. Les capacités entrepreneuriales sont utiles à tous égards.

La MMAQ est un autre exemple de prise en charge du milieu et un legs majeur aux quartiers centraux. L'économie sociale prend son sens dans les réalisations entrepreneuriales de cette nature.

Voici donc un projet qui en prend large, qui évolue, qui se développe. Il faut passer faire une visite à Materia, ou juste plonger les yeux dans la vitrine, pour en prendre la mesure.

Regroupement des entreprises du parc industriel Saint-Malo

1996-2006

Bien que son nom ne soit officialisé qu'en 1998, le parc industriel Saint-Malo est créé en 1946. Cependant, son occupation industrielle remonte au début du 20^e siècle. Dès 1910, la compagnie ferroviaire du Transcontinental construit des usines à Saint-Malo pour la réparation des locomotives et des wagons. En 1940, guerre oblige, les « Usines Saint-Malo », alors désaffectées, sont reconverties en fabrique de munitions. L'Arsenal de Saint-Malo joue un rôle très important puisqu'il fait passer la production annuelle du Canada de trois millions de cartouches par an à trois millions par jour. Au plus fort de la production, soit en 1943, on y compte 7027 employés, dont 4376 femmes. La fin de la Deuxième Guerre mondiale entraîne un problème aigu de chômage. C'est alors que la Ville de Québec décide de créer un centre industriel pour venir en aide à la classe ouvrière. Le parc industriel actuel renferme les anciennes Usines Saint-Malo.

Extrait du site Internet de la Ville de Québec

Le secteur manufacturier constituait un axe important de la *Stratégie d'intervention 1993-1998* de la CDEC de Québec. Situé sur son territoire, le Parc industriel Saint-Malo dans le quartier Saint-Sauveur, le plus vieux parc industriel au Canada, a donc soulevé l'intérêt de la CDEC. Ce parc présentait aussi plusieurs atouts, par exemple, sa position stratégique à proximité du Port de Québec, des axes routiers, des fournisseurs, de la clientèle et d'un bassin de main-d'œuvre.

En 1994, l'agente de développement de la CDEC a pris contact avec Jacques Bernier, alors directeur général de Recyclage Vanier, entreprise d'économie sociale localisée dans le Parc industriel Saint-Malo. D'un commun accord, il est convenu que la CDEC lance une invitation à des entrepreneurs du Parc industriel et au Comité de citoyens et citoyennes du quartier Saint-Sauveur. Cette première rencontre informelle a eu lieu à Recyclage Vanier avec quelques entrepreneurs et a permis d'identifier les problématiques et les besoins rencontrés.

TÉMOINS RENCONTRÉS

Gisèle Dussault, agente
de développement entreprise,
CDEC de Québec, 1994-2001

Nicol Tremblay, ingénieur forestier,
représentant CCCQSS,
administrateur au CA du
Regroupement, 1994-2004

Sans contredit, et de l’avis général des entrepreneurs présents, le Parc était dans un état de délabrement : réseau routier chaotique, signalisation déficiente, transport en commun minimal et incomplet, services de restauration absents¹ sont les éléments rapidement identifiés comme priorités d’intervention.

Peu de temps après s’ensuivit la création d’un comité provisoire, composé d’entrepreneurs du Parc industriel, qui s’est doté d’un plan d’action et en a assuré la réalisation. Aucune organisation ne chapeautant les entreprises du Parc industriel, c’est grâce à la collaboration de Christian Marcon de la Ville de Québec qu’il a été possible d’avoir la liste des entreprises localisées dans le Parc pour structurer l’initiative.

Les travaux du comité provisoire ont mené à la création du Regroupement officiellement constitué en 1996, puis à plusieurs projets d’amélioration et de renforcement du Parc. Le Regroupement poursuivait le but de « *regrouper l’ensemble des personnes physiques et morales préoccupées par l’essor du Parc industriel Saint-Malo et promouvoir par tous les moyens mis à sa disposition le développement économique et physique du Parc.* » Graduellement, 70 entreprises y ont adhéré à titre de membres.

Dès sa création, le Regroupement a été reconnu par la Ville de Québec et ses différents services.

Une entente sur trois ans a été signée avec la Ville de Québec pour la réfection du réseau routier et l’amélioration de la signalisation. De plus, diverses actions ont été réalisées dans le cadre de programmes tels la végétalisation et l’embellissement du parc industriel, la plantation d’arbres pour l’amélioration de la qualité de l’air dans les parcs industriels, la promotion du Parc industriel et de ses entreprises membres, etc. L’action du Regroupement a aussi porté fruit quant à l’établissement d’un maillage entre les résidents du Parc et à une meilleure gestion des locaux.

L’une des réalisations importantes du Regroupement et l’une de ses fiertés fut aussi le *Répertoire des entreprises du Parc industriel Saint-Malo*, objet de cinq éditions de 1998 à 2013, un outil de référence qui témoignait de l’évolution du Regroupement².

1. Tiré du compte-rendu de l’Assemblée de fondation du Regroupement, tenue le 17 mars 1998.

2. Regroupement des entreprises du Parc industriel Saint-Malo, *Répertoire des entreprises du parc industriel Saint-Malo*, 2000.

L'appui de la CDEC

Qui d'autre, à part la CDEC, pouvait investir dans une telle mission, pour la renaissance ou le réaménagement d'un parc industriel oublié? questionne Gisèle Dussault. La CDEC a été un interlocuteur pour la Ville, un pont afin de positionner la pertinence du Regroupement par rapport aux demandes de la Ville. Elle a agi comme bougie d'allumage, mais surtout elle a réalisé un travail de médiation, de mobilisation des entreprises et de concertation.

Que ce soit pour réaliser des pistes de développement, des démarches de réseautage pour la promotion du membership ou un répertoire des entreprises membres, la CDEC a apporté son soutien et son expertise en gestion d'entreprises.

CDEC de Québec, Rapport annuel 2002-2003

La CDEC a contribué à faire reconnaître le Regroupement auprès des diverses instances des trois ordres de gouvernement, au premier chef auprès de la Ville de Québec, et a accompagné le conseil d'administration dans ses réflexions et planifications.

Le Regroupement a existé pendant près de dix années. Hélas, fin du financement, fin du Regroupement: en raison de la recommandation négative d'un conseiller municipal en 2004, le renouvellement du protocole d'entente entre le Regroupement et la Ville de Québec n'a pas été possible. L'impact a provoqué la cessation des activités du Regroupement qui n'avait pas la capacité financière de poursuivre ses opérations et de maintenir une employée en permanence.

Se parler

Les propriétaires des entreprises du Parc ont échangé, ont créé des liens en dehors des réunions du conseil d'administration. Plusieurs projets informels ont vu le jour, par exemple l'achat de fournitures ou de matériel en commun. Gisèle Dussault poursuit en ce sens:

Le Regroupement a créé une ouverture au voisinage. Par la suite, le Conseil d'administration a instauré les Rendez-vous du temps des Fêtes et ceux de l'Été. Nous passions d'une entreprise à l'autre et les invités, assez nombreux, étaient vraiment enchantés de se côtoyer et de découvrir la teneur des activités de chacun. Même le Complexe militaire localisé dans le Parc industriel nous a accueillis, du jamais vu !

Dès son démarrage, l'originalité du Regroupement des entreprises du Parc industriel Saint-Malo a relevé certainement de son membership diversifié : gens d'entreprises privées libérales, d'entreprises collectives d'économie sociale et du Comité de citoyens et citoyennes du quartier Saint-Sauveur. En lui-même, le Regroupement constituait une concertation basée sur un point de convergence, sur ce qui rassemblait tout le monde, la relance du Parc industriel.

« Le Regroupement a changé la culture du Parc industriel, ça a permis que les gens se parlent. J'ai été pendant 10 ans sur le conseil d'administration du Regroupement et j'ai beaucoup aimé l'expérience humaine de cet engagement. Il y a eu plusieurs activités sociales, comme des tournois de golf qui ont permis de créer un esprit entre les entrepreneurs. La collaboration vient du plaisir que les personnes ont d'être ensemble. »

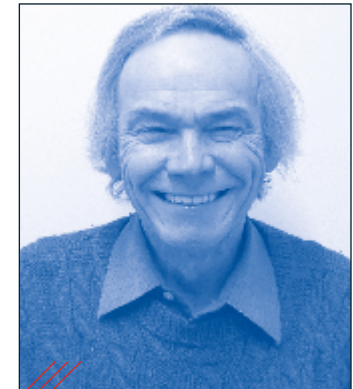
Nicol Tremblay,
administrateur du Regroupement

Et cette parole a eu de l'écho dans tout le Parc industriel.

Est-ce cela qui en premier lieu a changé la face du Parc industriel Saint-Malo ? Question intéressante à débattre !



Gisèle Dussault



Nicol Tremblay

Maison de la coopération et de l'économie solidaire de Québec

1998-

La Maison de la coopération et de l'économie solidaire de Québec est un carrefour unique de réseautage, de formation et de services, composé autour d'une communauté novatrice d'entreprises spécialisées dans la mise sur pied, le développement et la promotion de l'économie sociale, et ce, autant pour les coopératives que pour les entreprises associatives à but non lucratif.

Extrait du site Internet de la MCESQ

Dans son rapport annuel en juin 1996, la CDEC de Québec faisait part de son engagement envers la Maison de la coopération et de l'économie solidaire (MCESQ), une coopérative de producteurs, un projet immobilier original dédié aux organisations de l'économie sociale, coopératives et organismes à but non lucratif, qui permettait de préserver la fonction sociale de l'édifice situé au 155 boulevard Charest Est à Québec.

L'impulsion fut donnée par Clément Guimond, à l'époque coordonnateur général de la Caisse d'économie solidaire Desjardins¹.

Un lieu public identitaire

Chose certaine, les origines de l'édifice imposaient qu'un projet porteur de valeurs, comme celui de la Maison de la coopération et de l'économie solidaire, s'y installe.

L'immeuble s'inscrit dans la trame historique de la paroisse Notre-Dame-de-Jacques-Cartier, en basse-ville de Québec. En fait, très intégré à son environnement, il a été marqué par ceux et celles qui l'ont fréquenté, qui en ont fait un milieu de vie.

LES TÉMOINS RENCONTRÉS

Jacques Beaudet, directeur général,
CDEC de Québec, 1994-2002 et
2007-2019

Jacques Fiset, conseiller municipal
à la ville de Québec, 1989-1997

Clément Guimond, coordonnateur
général, Caisse d'économie solidaire
Desjardins, 1985-2008

1. Connue alors sous le nom de Caisse d'économie des travailleuses et travailleurs de Québec.



155 Charest Est, une copropriété regroupant la Caisse d'économie solidaire Desjardins, la CSN et la Maison de la coopération et de l'économie solidaire de Québec

Le Club social et la salle de réception offraient tant des espaces de fête, des mariages y étaient célébrés, que des lieux de réflexion et de débats par la tenue de nombreuses réunions politiques, syndicales et autres qui rythmaient la vie. La bâtisse était donc animée d'une vie riche, cadencée par le travail, les événements festifs et les actions sociales et politiques tenues par les organisations qui y étaient installées.

C'est dire que l'immeuble du 155 boulevard Charest Est était un lieu utile et utilisé, un lieu de proximité, signifiant. Les gens s'y rencontraient, se reconnaissaient et ont pu y vivre des moments marquants de leur vie privée ou professionnelle.

[...] Il (l'immeuble) incarne une constituante importante de la mémoire collective, celle de l'action sociale de l'Église catholique dans le monde ouvrier et sa contribution au développement du syndicalisme. [...] Curiosité, l'édifice aménage même des allées de quilles au sous-sol, dans la section ouest. Loisir, action sociale, syndicalisme et catholicisme se marient tout bonnement dans cette réponse de l'Église pour la préservation de l'identité canadienne-française. [...] Cette implantation au cœur du quartier Jacques-Cartier ne relève pas du hasard. De nombreux travailleurs des secteurs du cuir et du textile sont des membres cotisants.

Tiré de: *Patrimoine urbain*, Fiche d'un bâtiment patrimonial
Site Internet de la Ville de Québec

Construit par l'Archevêché de Québec en 1950, celui-ci a assumé la gestion de cet immeuble pour la Confédération des travailleurs catholiques du Canada (CTCC)¹. La CSN en est devenue l'unique propriétaire au milieu des années 1970.

Il a été rénové à plusieurs reprises au cours des ans. La Caisse d'économie solidaire Desjardins s'y installe en 1971, suivie plus tard par le Syndicat des professionnels et professionnelles du gouvernement du Québec (SPGQ), le Centre de santé des femmes et d'autres organisations syndicales, sociales et communautaires. La Commission de l'assurance chômage a occupé la section est de l'édifice.

1. Aujourd'hui la Confédération des syndicats nationaux (CSN).

Puis progressivement, avec le temps, un vide s'est créé à la suite des départs successifs de syndicats et d'organisations qui désiraient se rapprocher des grands axes routiers. Cela a engendré une situation financière de plus en plus difficile.

Préserver le sens

Quand l'idée de vendre la bâtisse a été évoquée par la CSN, la Caisse d'économie solidaire a réagi en proposant une réflexion sur l'opportunité de réaliser un projet immobilier collectif qui donnerait une vitrine aux mouvements de l'économie sociale et communautaire, en continuité avec les racines profondes de l'édifice. Les instances de la CSN, appelées à revoir leur position, ont montré une ouverture à la proposition de la Caisse d'économie, laquelle explorait également l'intérêt d'éventuels partenaires financiers, notamment la Ville de Québec.

Un processus de mobilisation a été lancé et dès la première rencontre, l'adhésion de différentes organisations, dont la CDEC de Québec, a été confirmée. Tous reconnaissent dans ce projet le potentiel de développement pour les quartiers centraux de Québec. Outre la location d'espaces à bureaux pour ses membres, il prenait son sens dans le maillage et la mixité des expertises, le partage d'outils, de projets et de services communs, au sein de ces murs déjà connotés par les mouvements sociaux, la militance et le parti pris pour la justice sociale. Le milieu s'est rapidement positionné en faveur d'une telle initiative.

L'idée de coopérative de producteurs a évolué et un premier conseil d'administration a été formé, présidé par Jean Matthieu, alors directeur général du Conseil québécois d'habitation coopérative (CQCH). La CDEC de Québec y était aussi représentée par son directeur général qui agissait comme secrétaire.

La copropriété

Quelques mois plus tard, en juillet 1998, la Maison de la coopération et de l'économie solidaire de Québec était constituée. Les démarches pour le montage financier ont suivi (partenariats financiers en prêts, en parts privilégiées, en dons). L'appui de la Ville de Québec au projet a été important et a contribué à la mobilisation d'autres partenariats.



La transformation du 155 boulevard Charest Est en copropriété s'est concrétisée en décembre 1998 à la signature de la convention indivise par les trois copropriétaires : la CSN, la Caisse d'économie solidaire Desjardins et la Maison de la coopération et de l'économie solidaire de Québec. Cette dernière prenait possession des parties rez-de-chaussée, premier étage et sous-sol.

La MCESQ a réalisé d'importants travaux de rénovation et d'aménagement avant que ses membres puissent occuper leurs locaux. Les premières années, elle a embauché une coordonnatrice afin d'animer la vie coopérative et d'assurer la gestion de la coopérative. Françoise Viger et Chantal Landry ont occupé successivement ce poste. Le peu de moyens de la MCESQ a mis cependant un terme à ce poste.

La MCESQ a par la suite confié le mandat de gestionnaire au CLD de Québec. La CDEC de Québec a pris le relais lorsque le CLD a fermé ses portes.

Le défi de la vie coopérative

Les administrateurs et administratrices de la MCESQ ont fait le constat que le partage et l'échange de services entre les membres de la coopérative et leurs équipes de travail sont plus difficiles à réaliser que ce qui était envisagé au départ. La culture de la coopération demeure un défi à relever, les réflexes sont à développer.

La configuration des espaces de la MCESQ joue-t-elle un rôle à cet égard, avec sa succession de corridors et l'absence d'un espace collectif, par exemple une cuisine commune ? Le roulement des membres participe-t-il à cela ?

Il n'en demeure pas moins que la Maison de la coopération et de l'économie solidaire a permis de préserver ce lieu porteur de valeurs et de le retirer du marché privé spéculatif.

À retenir de l'histoire

- L'importance des lieux d'appartenance et d'identification individuelle et collective ;
- Le sens collectif des projets à préserver à travers le temps, au-delà des changements de garde.

Les 13 membres actuels de la Maison de la coopération et de l'économie solidaire :

Action Chômage de Québec, CDEC de Québec, Corporation de l'employabilité et du développement économique communautaire (CEDEC), Communagir, Conseil des métiers d'art, Consortium de ressources et d'expertises coopératives, Conseil québécois de la coopération et de la mutualité, Fonds d'emprunt Québec, Groupe conseils DDE, Pôle des entreprises d'économie sociale de la région de la Capitale-Nationale, Sine Qua Non regroupement d'avocats, Solidarité Sud, Zip de Québec et Chaudière-Appalaches.



En conclusion

De diverses façons, l'approche du développement économique communautaire (DÉC) et l'économie sociale ont empreint les projets et entreprises que la CDEC a initiés ou accompagnés dans son territoire. Essentiellement, on y retrouve des prises en charge qui montrent la capacité des milieux et des personnes à se mobiliser. On y constate l'effort commun de répondre à des besoins. Tout cela en plaçant l'humain au premier plan du développement, en mettant à profit l'intelligence collective.

Nous concluons en deux temps. Le premier reprend globalement ce qui ressort des propos des gens au cœur de ces histoires, qui ont identifié des apprentissages et des pratiques transférables, un tronc commun des accomplissements. Le second soulève des réflexions et des questions pour la suite des choses à la CDEC de Québec.

Fragments d'apprentissage

Incontournables, les valeurs se traduisent dans la mission et dans les pratiques de gouvernance des organisations, sans cesse on les rappelle. Les réflexions et débats avec l'ensemble des parties prenantes alimentent et assurent la pérennité de la vision. Il y a de multiples manières de pratiquer une bonne gouvernance, la transparence et la cohérence en sont la base. Les organisations sont vivantes et s'adaptent aux changements.

Les outils du DÉC sont utiles et nécessaires à l'action pour documenter, analyser, former, mobiliser, transmettre, faire reconnaître, diffuser ses résultats et animer les milieux.

La CDEC a abordé le développement social en ouvrant deux portes : celle de la lutte à la pauvreté et à l'exclusion et celle de l'économie sociale. Les histoires montrent qu'il importe de dépasser le choc des cultures pour travailler ensemble, se faire confiance en s'appuyant sur les convergences plutôt que sur les différences. Elles témoignent aussi de l'habileté des gens à s'organiser pour trouver leurs propres solutions. Le financement par projet tend à s'établir comme mode régulier des programmes d'aide financière. Comment mettre en place des solutions de long terme avec des outils de court terme ?

Ville de Québec



Le DÉC et l'économie sociale font appel à l'emploi durable, à l'inclusion sociale et économique, au développement des compétences des personnes, à l'entrepreneuriat responsable. Il n'est certes pas toujours évident, mais certainement possible d'arrimer les missions économique et sociale de l'entreprise. Il faut grandir avec sa mission et ses valeurs. Il est possible de changer les choses, à petites doses, par des pratiques de concertation et d'animation. Le changement d'échelle demeure toutefois nécessaire afin que les entreprises d'économie sociale puissent dégager une masse critique, répondre plus largement aux besoins et influencer le développement des communautés. Le financement de consolidation demeure toujours un enjeu de taille.

De façon générale, la cohésion entre développement économique, questions environnementales et développement intégré en faveur des populations locales constitue un point de repère constant.

Le bien-être des personnes et des équipes de travail occupe une place majeure dans les organisations. Pour y arriver, certaines avenues sont nommées. Parmi elles, le processus d'intégration des personnes immigrantes, la conciliation travail-famille, les conditions et le climat de travail.

Enfin, toujours on insiste sur l'importance du travail avec la base du métissage, de la mixité autour des projets et l'ouverture au changement pour avancer. En fait, la démarche de participation, l'approche citoyenne, est tout aussi importante que le résultat.

Pour la suite

En 25 ans, il y en a eu des événements, des analyses, des décisions, des réformes administratives et politiques qui ont modifié l'environnement de la CDEC de Québec. Ces changements ont eu comme effet d'agrandir son territoire, de modular ses plans d'action, de baliser ses revenus, de recourir à une approche et à un financement par projet pour réaliser des mandats du développement économique communautaire. Ces changements rendent aussi plus difficile l'établissement de la vision à long terme.

On a assisté dans les 25 dernières années à l'entrée formelle de la dimension économique dans l'espace social et, à l'inverse, à l'intégration du social dans la sphère économique. La CDEC de Québec s'est engagée dans ce mouvement et a pris parti en faveur de la liaison de l'économie et du social. Elle soutient toujours un entrepreneuriat alternatif accessible à des gens qui n'auraient pas ou peu de services autrement.

Elle pourrait bien être l'un des derniers remparts pour proposer et alimenter une vision du développement de la ville de Québec qui allie les dimensions sociale et économique. Qu'en sera-t-il dans les prochaines étapes, à l'abord des grands enjeux qui se profilent? Elle peut compter sur l'intelligence collective pour alimenter sa réflexion.

Par ailleurs, la CDEC de Québec a aussi eu ses passages difficiles. La *Tournée de la présidence* en témoigne et a été nécessaire pour la reconnecter à son milieu. Aucune organisation n'est à l'abri des périodes arides ou de l'errance. On peut penser qu'une conjugaison de facteurs a permis d'ajuster la perspective et de retrouver les fondements: en premier lieu une mission toujours inspirante comme point de référence et un leadership rassembleur auxquels s'ajoutent la maturité, la bonne gouvernance, la résilience organisationnelle et l'ancrage dans la communauté.

Les perceptions que l'on a de la CDEC de Québec sont partagées, parfois divergentes, parfois convergentes.

Ni noir ni blanc

Certains croient que la CDEC de Québec atteint des résultats intéressants tout en constatant qu'un pan de son action s'est dématérialisé peu à peu, celui de la lutte à la pauvreté. Il faut admettre que cet aspect du travail de la CDEC a diminué avec le temps et que cela a un impact indéniable sur ses actions locales. Le mandat en économie sociale obtenu de la Ville de Québec en 2014 et la fin des Approches territoriales intégrées en 2015 y ont largement contribué. L'intention demeure, sans les moyens pour ce faire.

Les conditions de son financement ont conduit la CDEC à réduire sa présence dans les concertations locales qu'elle appuie toujours. Le milieu est organisé. Elle

demeure attentive aux besoins et a intégré à son positionnement stratégique la mobilisation de la communauté et les projets structurants, ceux qui ont un impact sur les populations locales et le territoire.

À son grand pouvoir de concertation, d'autres opposent les limites de son pouvoir d'action. Plusieurs soulignent sa capacité de rebondir, sa capacité de changement et d'adaptation. Et surtout, son rôle essentiel dans la réalisation de projets en raison de sa crédibilité, de son professionnalisme, de la solidarité de son équipe de travail et sa capacité de mettre en réseau et de mobiliser divers milieux (social, économique, politique et financier) autour de projets de développement.

La CDEC a accompagné des projets afin d'améliorer la qualité de vie et la revitalisation du territoire. Maintenant des questions surgissent quant à l'impact de la revitalisation sur les populations locales et l'aménagement urbain. Les plus vulnérables sont les plus à risque.

Ni noir ni blanc. Le développement est en zones grises.

Questions, préoccupations, enjeux

Parcourir le passé a mené inévitablement à poser un regard prospectif sur la CDEC de Québec qui évolue dans un contexte bien différent de celui qui prévalait à sa création.

Questions, préoccupations, enjeux gravitent dans l'univers de la CDEC de Québec.

Dans un contexte de plein emploi, comment la CDEC va-t-elle se positionner, elle qui est née pour la relance de l'économie et de l'emploi, il y a 25 ans? Quel est son rôle concernant les enjeux d'égalité et de justice sociale?

On assiste au glissement lent, mais constant vers l'embourgeoisement dans certaines parties du territoire. La mise à jour du portrait statistique du territoire, du profil socio-économique, serait utile à ce propos. Comment la CDEC de Québec peut-elle prendre en compte ce phénomène?



L'innovation sociale, l'immigration, l'accueil des réfugiés, l'alphabetisation, la mobilisation des jeunes, le développement durable sont autant de questions à considérer sous l'angle du DÉC. La fracture numérique¹ vécue par plusieurs groupes de personnes constitue aussi un enjeu de taille. La CDEC de Québec aura à prendre en compte ces enjeux dans ses réflexions stratégiques de manière à ce que sa vision reste ancrée dans le réel.

La cohérence entre principes et pratiques constitue le fondement du travail. Histoire de mesurer son propre cheminement dans le champ des valeurs, peut-on imaginer des outils à mettre en place en amont des projets, afin d'assurer la solidité du lien entre les valeurs et les actions ou encore en aval, pour garder le cap ?

Voilà des éléments de réflexion qui peuvent couvrir les 25 prochaines années ! La CDEC de Québec soulève des attentes. Il faut y voir la capacité qu'on lui reconnaît d'être une actrice de premier plan en faveur du développement inclusif de son territoire.

Somme toute, l'histoire de la CDEC de Québec est une histoire écrite par beaucoup de personnes. Elle recèle de connaissances, d'expériences et de compétences inestimables pour la suite du développement. Alors, parler de la CDEC de Québec, on le conviendra, c'est parler de DÉC, d'économie sociale et de l'intangible du développement. C'est mettre de l'avant des petits gestes qui peuvent avoir une grande portée sur des personnes et des communautés, avec les forces et les limites. C'est parler du bien commun. C'est être ensemble.

Le « plus » de la CDEC ? C'est le cumul de petits projets, de petites initiatives qui ont fait le développement.

Jacques Fiset,
directeur général, CLD de Québec, 1998-2014

1. La fracture numérique est l'écart entre les nantis et les démunis des technologies de l'information et des communications (TIC) ; elle englobe de nombreux enjeux comme l'infrastructure et l'accès aux TIC, leur utilisation, leurs contraintes ainsi que le rôle fondamental de la culture et des habiletés relatives aux TIC pour évoluer dans une société d'information. Extrait du site Internet de Statistiques Canada.

Au cœur de l'économie de demain

La Corporation de développement économique communautaire (CDEC) de Québec est née de l'action citoyenne. Comme son nom l'indique, elle s'inscrit dans une démarche de « développement économique communautaire ». Vous l'aurez constaté en parcourant ce livre, pendant 25 ans, elle a su protéger cet espace qui lui avait été confié. Il y a de quoi être fier !

Au moment où la Ville de Québec lui a donné le mandat d'accompagner des entreprises d'économie sociale, la CDEC de Québec a joué un rôle de catalyseur remarquable. Elle a su prendre l'initiative de concerter les partenaires techniques et financiers de la région dans une stratégie de réponses complémentaires aux besoins des entreprises. La CDEC démontre une fois de plus la grande valeur qu'elle donne à la concertation et à la force des alliances.

La Caisse d'économie solidaire tient à remercier toutes celles et tous ceux qui, par leur engagement exceptionnel, ont bâti cette CDEC et obtenu les résultats que l'on connaît. Depuis 25 ans, la CDEC de Québec est à la fois un partenaire précieux et un complice de notre institution financière. Ensemble, nous avons œuvré pour donner aux gens et aux communautés du pouvoir sur leur milieu de vie.

Nous souhaitons de tout cœur que l'équipe et ses partenaires conservent encore longtemps l'espace qu'ils occupent en continuant de faire ce qu'ils ont toujours fait de mieux : mettre l'humain au centre de l'organisation, dans une économie de proximité.

Le développement économique communautaire, c'est toute la dynamique d'un développement qui est effectué par et pour les communautés et qui témoigne d'une prise en charge à l'échelle locale. Tout ce qui se passe dans le monde en ce printemps 2020 nous ramène à l'importance d'un tel ancrage. L'espoir est du côté de ceux et celles qui croient plus que jamais en l'économie de nos territoires.

Dans ce contexte, la CDEC de Québec se situe au cœur de l'économie de demain, avec l'économie sociale comme partenaire privilégié. Elle est plus pertinente que jamais, car elle sait conjuguer initiatives, solidarités et développement d'une activité économique déterminée par l'intérêt collectif. La CDEC de Québec a donc tout un avenir devant elle !

Garry Lavoie,

président, Caisse d'économie solidaire Desjardins

Marc Picard,

directeur général, Caisse d'économie solidaire Desjardins

CAISSE.
 **D'ÉCONOMIE.**
SOLIDAIRE.

Remerciements

Plusieurs personnes ont été indispensables à la réalisation de cet ouvrage. Toute ma reconnaissance leur est ici transmise.

Aux témoins de ces histoires, ces personnes de grande qualité rencontrées dans la dernière année, pour votre mémoire et votre générosité. Merci encore.

À Jacques Beaudet, ex-directeur général de la CDEC de Québec, pour votre confiance et votre appui. Merci, merci.

Aux gens du comité de lecture, Marcel Arteau, Gabrielle Doucet-Simard et Robert Fleury, pour votre discipline, votre disponibilité, votre compétence et votre regard aiguisé. Merci, merci.

À André Beaudet et Micheline Roberge, pour votre travail minutieux de révision linguistique. Merci, merci.

À Isabelle Gilbert, directrice générale de la CDEC de Québec, Morgane Viguet, chargée de projet, et Micheline Côté, adjointe à la direction, pour votre disponibilité et votre efficacité. Merci, merci.

Ce fut un réel plaisir de vous côtoyer tous et toutes.

Linda Maziade

Personnes rencontrées

Marcel **Arteau**

Angèle **Aubin**
(entrevue téléphonique)

Carole **Baillargeon**

Jacques **Beaudet**

Roger **Beaudoin**

Rosie **Belley**

Élie **Belley-Pelletier**

Yoland **Bouchard**

Claire **Dubé**

Geneviève **Duhaime**

Gisèle **Dussault**

Jacques **Fiset**

Robert **Fleury**

Marie **Fortier**

Lorraine **Gaudreau**

Robert **Giguère**

Frédérique **Guilbaud**

Clément **Guimond**

Marc **Hébert**

Pierre **Jobidon**

François **Labbé**

Vivian **Labrie**

Colette **Lavoie**

Richard **Lavoie**

Isabelle **Leblanc**

Émilie **Lévesque**

Bernard **Mercier**

Isabelle **Mercure**

Guylaine **Mongrain**

Colombe **Massicotte**

Francis **Nadeau**

Maryline **Nkoa**

Paul **Ouellet**

Yvon **Poirier**

Rémy-Noël **Poulin**

Aina **Rakotoarinivo**

Claude **Rodrigue**

Andrée **Roy**

Sandra **Turgeon**

Claudine **Tremblay**

Nicol **Tremblay**

Sandrine **Viel**

Morgane **Viguet**

Références

- Assemblée nationale du Québec, Projet de loi n° 171, *Loi sur le ministère des Régions*, Éditeur officiel du Québec, 1997, 17 p.
- BÉLANGER P., BOUCHER J., LÉVESQUE B., L'économie solidaire en Amérique du Nord: le cas du Québec, dans LAVILLE, Jean-Louis, *L'économie solidaire. Une perspective internationale*, Fayard/Pluriel, 2013, 383 p.
- BELLEY, Serge, *Les partis politiques municipaux et les élections municipales de 1986 à Montréal et de 1989 à Québec*, Politique, no 21, hiver 1992, 35 p.
<https://www.erudit.org/en/journals/po/1992-n21-po2526/040711ar.pdf>
- COMEAU, Yvan et COULOMBE, Linda, *Monographie et évaluation du Carrefour de relance de l'économie et de l'emploi (CRÉECQ) (1993-1998)*, Les cahiers du CRISES, Collection Études de cas d'entreprises d'Économie sociale, 1998, 107 p.
- GAGNON, Josephte et POMINVILLE, Lorraine, *La CDEC de Québec. 10 ans de présence structurante au cœur des quartiers en revitalisation*, 2 documents, Québec, CDEC de Québec, 2003.
- GAUDREAU Lorraine, avec la collaboration de Lucie Villeneuve, *La mobilisation des personnes sans emploi. Une enquête conscientisante dans les quartiers centraux de Québec*, Collectif québécois d'édition populaire, 2005, 130 p.
- GAUDREAU, Valérie, *Retour sur le jardin qui a fait fleurir Saint-Roch*, article paru dans Le Soleil, 24 août 2013.
- JOLI-CŒUR, Félix-Antoine, *Compter devrait devenir une obsession collective*, Opinion, paru dans La Presse +, 4 décembre 2019.
- KLEIN, Juan-Luis et MORISSETTE, Pierre, *Le développement économique communautaire et la cohésion sociale à Montréal: une recherche partenariale sur l'apport des CDEC*, Les Cahiers du CRISES, Collection Études théoriques, ET 1303, 2013, 46 p.

THERRIEN, Yves, *Auberge l'Autre Jardin : pour un monde plus équitable*, article paru dans *Le Soleil*, section Les Affaires, 26 juin 2012.

Carrefour de relance de l'économie et de l'emploi du centre de Québec (CRÉECQ), *Stratégie d'intervention pour le développement économique communautaire des quartiers centraux de Québec*, 1993-1998. 1993, 69 p.

CRÉECQ, *Orientations stratégiques 1998-2001, Document de travail présenté pour consultation à la réunion des membres le 25 mai 1998 et pour adoption au CA le 3 juin 1998*. Soumis pour adoption à l'assemblée générale du 9 juin 1998, mai 1998.

CRÉECQ, *Portrait des quartiers centraux de Québec*, CRÉECQ, 1995.

CRÉECQ, *Des chiffres à la réalité. Portrait du territoire du CRÉECQ*, CRÉECQ, 1999, 134 p.

CRÉECQ, *Rapports annuels*, de 1994 à 2002.

CDEC de Québec, *Rapports annuels d'activités*, de 2003 à 2018.

CDEC de Québec, *Le logement social et communautaire sur le territoire de la ville de Québec. Portrait par quartier, Enquête sur le logement social et communautaire à Québec*, Québec, 2009, 156 p.

CDEC de Québec, *Le logement social et communautaire sur le territoire de la ville de Québec. Portrait par quartier, Portrait du logement social et communautaire à Québec*, Québec, 2010, 151 p.

CDEC de Québec, *Plan stratégique 2016-2019, Orientations stratégiques et pistes d'action prioritaires*, 4 p.

LABRECQUE, Marcel, pour l'Administration portuaire de Québec, *Historique de création et d'utilisation de la plage au secteur portuaire de la Baie de Beauport*, 2015.

LAVOIE, Colette, *Proposition de mandat et fonctionnement de la Veille stratégique de la CDEC de Québec*, 2018, 2 p.

- Pôle des entreprises d'économie sociale de la région de la Capitale-Nationale ,
Qu'est-ce que l'économie sociale ? <https://polecn.org/economie-sociale/>
- POULIN, Rémy-Noël, *Tournée de la présidence*, CDEC de Québec, 2008.
- Réseau Canadien Du Développement Économique Communautaire, Définition du développement économique communautaire.
- SOLIDARITÉ RÉGIONALE QUÉBEC, *Mémoire présenté à la Ville de Québec*, 1990, 16 p.
- VACHON, Bernard, avec la collaboration de Francine Coallier, *Développement local. Théorie et pratique. Réintroduire l'humain dans la logique de développement*, Gaëtan Morin éditeur, 1993, 331 p.
- VIGUET, Morgane, CDEC de Québec, *Focus-groupes. Être femme entrepreneure*. Focus-groupes organisés par Caroline Roy-Blais. Sous la direction de Danielle Fournier et Nancy Guberman de Relais-femmes, 2019, 21 p.
- VIGNEAU Jolyane et DOUCET-SIMARD, Gabrielle, *L'embourgeoisement du quartier Saint-Roch*, Rapport final présenté à la CDEC de Québec, sous la direction de Andrée Fortin, Mathieu Lizotte et Mélanie Bédard, Université Laval, Faculté des sciences sociales, Département de sociologie, avril 2009, 77 p.
- ROY-BLAIS, Caroline, sous la direction de Danielle Fournier et Nancy Guberman, *Les femmes entrepreneures: entre défis, éléments favorables et mesures de soutien*. Recherche Femmes entrepreneures. Une recherche de Relais-femmes dans le cadre du Projet Entrepreneuriat au féminin de la CDEC de Québec, 2018, 63 p.
- SCIADAS, GEORGES, La fracture numérique au Canada, Statistique Canada – no 56F0009XIF au catalogue, Division des sciences, de l'innovation et de l'information électronique, 5 p.
- Ville de Québec, *Ilot Fleurie, Saint-Roch*, site Internet de la Ville de Québec, https://www.ville.quebec.qc.ca/citoyens/patrimoine/quartiers/saint_roch/interet/ilot_fleurie.aspx

Linda Maziade nous invite à revisiter la Corporation de développement économique communautaire (CDEC) de Québec qui a atteint 25 ans d'âge en 2019. Pour souligner cette étape, elle présente ce livre qui participe à la construction de la mémoire collective tout en illustrant le chemin parcouru à travers des initiatives de développement et des démarches citoyennes.

Ce sont des histoires locales qui tracent le mieux le parcours de cette organisation. On les lira comme des chroniques de développement économique communautaire. Toutes ces histoires font l'histoire de la CDEC de Québec. Elles illustrent des scènes de la vie locale, de la vie d'un territoire. Loin d'un travail historique ou d'un bilan, l'intention de ce livre est aussi de rendre visible ce qui, trop souvent, reste inconnu, invisible et difficilement mesurable.

À propos de l'autrice:

Native du Lac Saint-Jean, **Linda Maziade**, a un diplôme collégial en travail social et une maîtrise en littérature québécoise. Guidée par ses valeurs liées à la démocratisation de l'économie, à la finance solidaire et à la lutte à la pauvreté, elle a exercé pendant plus de 35 ans des fonctions de direction, de charge de projets et de formation en milieu communautaire et en économie sociale, en région comme à Québec. Directrice générale du Fonds d'emprunt Québec pendant 17 ans, elle a aussi siégé à divers conseils d'administration. Elle est mentore en économie sociale avec le Réseau M.

CDEC
DE QUÉBEC

