

**ÉVALUATION DE L'IMPACT DES INTERVENTIONS DES
CDEC**

DANS LE CADRE DU

**PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DES
COLLECTIVITÉS
DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE CANADA
DE 2006 À 2008**

**Présenté par
VATRA LTÉE
Camil Côté et Denis Goyette, MBA**

TABLE DES MATIÈRES

1.	INTRODUCTION	3
2.	PRINCIPAUX CONSTATS	3
2.1.	Résultats quantitatifs	3
2.2.	Satisfaction des partenaires	4
2.3.	Méthodologie de mesures de rendement	5
2.4.	Effizienz des interventions	6
2.5.	Impact du partenariat des CDEC	7
3.	CADRE D'ÉVALUATION	8
4.	MÉTHODE D'ÉVALUATION	8
5.	CUEILLETTE DES DONNÉES	9
6.	APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE DES CDEC	9
7.	ÉVALUATION DES RÉSULTATS QUALITATIFS	12
7.1.	Forces des CDEC	12
7.2.	Qu'entend-on par résultats qualitatifs	13
7.3.	Principaux résultats qualitatifs	13
7.3.1.	Impact sur l'économie	13
7.3.2.	Effets qualitatifs produits sur les facteurs économiques	14
7.3.3.	Effets qualitatifs produits sur la compréhension du développement	15
7.3.4.	Évaluation de l'impact social	16
7.3.5.	Effets qualitatifs produits sur le développement des capacités	16
7.3.6.	Mobilisation du milieu	17
7.4.	Synergie entre actions des partenaires et celles des CDEC	17
7.5.	Tableau d'évaluation du qualitatif Groupe 1	19
7.6.	Tableau d'évaluation du qualitatif Groupe 2	20
7.7.	Principales réalisations des CDEC	21
8.	ÉVALUATION DU NIVEAU DE SATISFACTION DES PARTENAIRES	28
8.1.	Pertinence du positionnement	28
8.2.	Utilité de l'appui des CDEC aux initiatives du milieu	29
8.3.	Critiques et observations des partenaires	29
	Opinion des partenaires	29
8.4.	Tableau de notation globale de satisfaction	32
9.	MÉTHODOLOGIE DE MESURE DE RENDEMENT	33
10.	EFFICIENCE DE L'INTERVENTION DES CDEC	35
10.1.	Qualité et quantité de ressources	35
10.2.	Financement	36
10.3.	Appariement et ressources complémentaires (Mandats spécialisés)	37
11.	IMPACT GLOBAL DU REGROUPEMENT DES CDEC	39
12.	RECOMMANDATIONS	39
	ANNEXES	i
12.1.	Liste des documents consultés	i

1. INTRODUCTION

Il n'y a rien de plus difficile à mesurer que le développement économique tandis qu'il n'y a rien de plus évident que le sous-développement! Voilà la complexité de l'action des « Corporations de développement économique communautaire » (CDEC).

La laideur, l'inconfort, la maladie, la pauvreté, l'espérance de vie sont facilement vérifiables. Par contre l'effet des actions et des changements subtils qui conduisent à un redressement ou à une détérioration de situation sont beaucoup moins faciles à percevoir et pourtant fondamentaux.

Plusieurs actions gouvernementales aujourd'hui prises pour acquies comme l'éducation universelle, l'assainissement urbain, la santé publique ont été, à l'origine, considérées comme du domaine de la charité, de la religion ou du communautaire. Pourtant toutes ces initiatives ont eu et continuent d'avoir un effet puissant sur le développement des sociétés avancées.

Le concept et la vision du développement économique communautaire sont mal connus. Le développement économique communautaire peut se définir ainsi : donner une dimension économique à l'action communautaire et citoyenne et donner une dimension communautaire et locale à l'activité économique.

Pour cela les CDEC doivent comprendre et faire comprendre chacune de ces dimensions (Compréhension du développement), consulter et mobiliser tous les acteurs économiques et sociaux autour de cette vision et de ces objectifs communs (Concertation et mobilisation), participer à la concrétisation des projets économiques communautaires qui émanent de la collectivité (Appui technique au développement) et être réseautées car elles doivent persuader et ne peuvent pas contraindre (Reconnaissance).

L'évaluation des résultats qualitatifs s'est donc attardée d'une part à comprendre et à expliquer en termes concrets ce que sont ces « bêtes hybrides » appelées CDEC, à évaluer si dans la réalité elles font le travail tel qu'établi dans leur mission et si ce travail et ces actions sont pertinents et donnent des résultats sur un horizon temporel raisonnable (5 à 10 ans).

2. PRINCIPAUX CONSTATS

2.1. *Résultats quantitatifs*

L'action des CDEC dans le cadre du financement octroyé par Développement Économique Canada (DEC) produit des résultats qualitatifs visibles lorsque analysés sur une période de temps suffisante et dans une perspective de développement économique communautaire.

Les plans et les stratégies sont clairs, pertinents et largement partagés par les partenaires de tout horizon.

Les projets sont concrets, utiles, car ils répondent à des besoins et objectifs précis et se font en synergie avec les partenaires des CDEC. La plupart sont d'ailleurs exécutés non pas par les CDEC mais par des partenaires ou des organismes sans but lucratif mis sur pied avec l'appui des CDEC.

Plusieurs interventions ou projets des CDEC visent à donner une dimension communautaire à des projets d'abord économiques, dans de tel cas leur rôle consiste à influencer, à faire modifier la planification en fonction des priorités locales. Plusieurs cas de succès ont été identifiés et leur impact se fera sentir pendant de nombreuses années.

Les CDEC sont innovatrices dans leur façon de donner une dimension économique à des projets communautaires. Plusieurs projets de revitalisation de bâtiments désuets ont abouti à la fois à renforcer des organismes communautaires, à mettre sur pied des entreprises d'économie sociale, à créer des emplois, à fournir du logement abordable et à offrir des services de proximité.

La plupart des CDEC s'emploient de façon intelligente à maintenir leur réseau et c'est une tâche essentielle pour mener à bien leurs actions. Ce réseautage est efficace et dynamique et c'est une condition de succès.

Ces réunions, ces sites web, ces communications constantes dans des publications, ne se font ni en vain ni dans le vide car elles donnent de la visibilité et cette notoriété ajoute de la valeur à l'action et à l'influence des CDEC : la crédibilité. Nous avons été surpris par l'importance de cette dimension de l'action des CDEC.

Au plan des interventions techniques, les CDEC obtiennent un très haut niveau de satisfaction de la part de leurs partenaires. Tous leur reconnaissent compétence, sérieux et dynamisme. Les agents de développement agissent et savent utiliser les ressources disponibles autant chez les partenaires externes qu'interne (CLD).

Lorsque l'on passe d'une vision micro économique à une vision macro économique les effets de petits projets ont une toute autre visibilité pris dans leur ensemble, leur ampleur nous apparaît alors décuplée. Par exemple, un projet comme « Je m'active à Rosemont – La Petite-Patrie » à prime abord n'a un effet limité que sur la qualité de vie d'un quartier mais si on regarde les effets de ce projet sur l'ensemble de la ville il aura une tout autre incidence pour le développement global de la qualité de vie à Montréal. Voilà l'impact des projets innovateurs privilégiés par les CDEC.

En conclusion nous considérons que les CDEC atteignent leur mission qui est celle de promouvoir un développement de leur territoire au sens large.

2.2. Satisfaction des partenaires

À quelques rares exceptions, tous les partenaires ont exprimé un haut degré de satisfaction du travail exécuté par les CDEC.

Sur une échelle de 1 à 10, le degré de satisfaction moyen est entre 8 et 9.

La satisfaction va de l'appréciation de la qualité des interventions, en passant par l'appréciation d'une capacité de réseautage et de mobilisation inégalée au plan local, de la neutralité de l'action des CDEC et de l'engagement de son personnel envers la communauté en vue du développement économique.

Avec les années les CDEC ont su développer une niche et un style d'action qui donne des résultats suffisamment visibles et permanents pour être appréciés par tout le spectre des organisations qui les composent.

Parmi les commentaires recueillis on mentionne que les CDEC devraient prendre plus souvent le leadership et mettre de l'avant des activités lorsque le milieu identifie des problèmes, des situations problématiques et qu'il ne parvient pas à démarrer de projets.

Les CDEC devraient se positionner plus activement dans leur milieu comme « Agent de développement économique communautaire » et mieux se démarquer par rapport aux autres organismes qui œuvrent dans leurs milieux.

Les éléments d'intervention qui ont le plus d'impact sont ceux où les CDEC jouent un rôle de promoteur ou d'initiateur d'activités.

Les projets d'envergure avec plusieurs partenaires qui ont un impact sur un large segment de la population et où la CDEC agit comme coordonnateur et qui sont suivis de près par la presse apportent plus de visibilité.

2.3. Méthodologie de mesures de rendement

La planification pluriannuelle est un outil de travail excellent et pertinent qui fournit une vue d'ensemble multisectorielle servant à tous les partenaires par la suite.

Ce plan permet d'établir des priorités de développement économique communautaire dans différents secteurs d'activités, dans le territoire d'une CDEC et, ensuite de dégager des pistes d'actions qui se transformeront éventuellement en projets concrets dans la communauté. Tout ce processus est assez unique et mérite d'être connu et reconnu.

La méthodologie des mesures de rendement imposée par DEC et utilisée par les CDEC dans leurs rapports d'évaluation sur leurs activités est lourde, complexe et comprend trop de sous-section qui ne sont pas utilisées par les CDEC.

Ces rapports d'évaluation donnent peu d'informations qualitatives hormis que se sont les mêmes activités déjà présentées et acceptées par DEC lors du dépôt de leur plan d'action.

Strictement sur la base de ces seuls rapports, un lecteur pourrait conclure qu'il y a de nombreuses réunions, plusieurs comités de discussion et qu'à travers ces activités surgissent différents projets sans plus. Il pourrait avoir l'impression que les CDEC font du sur place. La réalité nous est apparue toute autre.

L'importance accordée aux résultats quantitatifs, aux activités, vient d'une tendance lourde des administrations gouvernementales en Amérique du Nord : tout doit être conforme au plan et aux « attentes signifiées ». Or, « si les CDEC étaient trop préoccupées, trop soucieuses de perdre des mandats, elles risqueraient de perdre leur âme ou leur raison d'être. »

La classification des activités par « champs de compétence » entraîne un dépeçage des multiples actions qui sont menées dans le cadre d'un projet au point où il n'est plus visible ni reconnaissable.

Il serait préférable et plus compréhensible de présenter les projets en passant en revue les types d'activités qui sont menées quitte à respecter les « champs de compétences » qui font référence à la nature contractuelle des activités permises.

Il reste que sans le financement de DEC, les CDEC auraient de la difficulté à produire des résultats concrets de développement local et que pour cela DEC devrait avoir plus de visibilité dans la communauté. Ce financement est vital pour maintenir les multiples réseaux d'affaires des CDEC.

Si les bailleurs de fonds ne manifestaient qu'une partie de l'intérêt des partenaires envers les aspects qualitatifs du travail des CDEC leur action s'en trouverait facilitée et elles deviendraient plus efficaces.

Nous estimons qu'une présentation plus formelle du cadre logique des actions menées par chaque CDEC permettrait de mieux saisir la progression qualitative des projets ou dossiers au fil des mois et des années tout en permettant de rapporter des aspects quantitatifs des efforts consentis.

Enfin, certaines suggestions de bailleurs de fonds pour tenter de mesurer par sondage les aspects qualitatifs nous apparaissent irréalistes en regard des montants investis par ces derniers. En effet, un sondage paramétrique de 300 personnes coûte environ 30 000 \$ et pour mesurer des effets qualitatifs il faudrait recourir à des non paramétriques, plus chers et d'une fiabilité toute relative tout en consommant un temps précieux du personnel des CDEC, qui serait mieux utilisé à exercer leur mandat.

2.4. *Efficienc e des interventions*

La qualité des ressources humaines affectées aux projets est exceptionnelle. La compétence et le dévouement des agents de développement sont largement reconnus par les partenaires. Cette appréciation est partagée par les évaluateurs.

Il est apparu aux évaluateurs que les retombées dans la communauté sont importantes. Compte tenu des ressources investies dans le cadre du développement économique communautaire soit de 130,000 \$ à 250,000 \$ par CDEC, les résultats obtenus sont exceptionnels.

Jamais les bailleurs de fonds n'auraient pu atteindre de tels résultats en prenant en charge eux-mêmes de telles activités ni même en les confiant à d'autres organismes de développement économique ou communautaire.

En supposant que :

- la valeur d'un emploi créé est de 50 000 \$: 50% du coût des subventions aux emplois créés dans l'aéronautique ou les alumineries;
- que la valeur de l'opinion d'un citoyen est de 10\$: 50% du coût d'un vote aux élections fédérales;
- que les investissements immobiliers induits sont de 200 000 \$: le prix d'une maison moyenne;

Une CDEC recevant une subvention annuelle de 150 000 \$ produirait un bénéfice tangible pour la société de plus de 480 000 \$ à condition de contribuer à la création de 5

emplois (250,000 \$), de consulter 3 000 citoyens (30,000 \$) dans le cours de l'année et d'induire des investissements de 200 000 \$ dans le logement social ou des bureaux d'entreprises d'économie sociale.

Or, la contribution réelle et qualitative des CDEC va bien au-delà de ces considérations immédiates. Les projets dans lesquels les CDEC s'impliquent ont en plus des impacts à long terme dont il faut absolument tenir compte même s'il est difficile d'en mesurer la valeur.

Tous les partenaires, lorsque soumis à la proposition « que DEC n'en avaient pas pour son argent » ont été en profond désaccord et se sont ensuite lancés dans une défense en règle de leur CDEC, donnant au passage de multiples exemples de succès.

2.5. Impact du partenariat des CDEC

Sans le Regroupement des CDEC, les CDEC n'auraient probablement jamais eu accès au financement pluriannuel de Développement Économique Canada. Grâce au Regroupement, les CDEC ont pu faire valoir leur travail et convaincre les décideurs d'appuyer ce type d'action originale de développement.

Il nous est apparu que les CDEC pouvaient jouer un rôle plus important que celui qui leur incombe présentement. Le Regroupement pourrait travailler sur les éléments suivants :

- partage d'expertise entre CDEC (savoir-faire, innovations organisationnelles);
- formation au personnel et aux directions générales des CDEC;
- appui aux CDEC au niveau des stratégies de communications;
- élaboration de prise de positions communes sur les grands enjeux qui ont une incidence sur le développement local;
- promotion de la formule auprès des bailleurs de fonds et des décideurs en général.

Le Regroupement dispose cependant de ressources très limitées et il lui est difficile de fournir des services qui seraient très utiles aux CDEC.

Il serait souhaitable que dans le cadre des négociations pour le renouvellement d'un financement quinquennal aux CDEC, un budget soit réservé pour les activités du Regroupement au bénéfice de l'ensemble des CDEC.

3. CADRE D'ÉVALUATION

Le mandat de consultation confié à Vatra Inc. par le Regroupement des CDEC consistait à évaluer l'impact des interventions effectuées par les CDEC du Québec entre 2006 et 2008 dans le cadre du programme de développement des collectivités (PDC) de Développement économique Canada (DÉC).

Les principaux éléments de l'analyse devaient porter sur les évaluations :

1. Des résultats qualitatifs obtenus par chacune des CDEC lors de leurs interventions à partir d'éléments de mesure objectifs.
2. Du niveau de satisfaction de la clientèle et identification des éléments d'intervention les plus pertinents ou ayant le plus d'impact.
3. De la méthodologie de mesure de rendement utilisée par les CDEC et formulation de recommandations.
4. De l'efficacité des interventions des CDEC et formulation de recommandations.
5. De l'impact global du partenariat regroupant les CDEC.

4. MÉTHODE D'ÉVALUATION

L'évaluation a été réalisée à partir de documents internes, de documents externes soumis par les partenaires et d'entrevues conduites auprès d'un échantillon qui comprenait :

- 1 employé de chacune des CDEC
- 50% des directions générales des CDEC choisies au hasard
- Deux (2) partenaires de chacune des CDEC choisis au hasard à partir d'une liste soumise par chaque CDEC au Regroupement des CDEC

Les deux évaluateurs ont ainsi rencontré de façon aléatoire 7 directions générales, 13 employés et 23 partenaires partout au Québec. Il a été convenu avec le Regroupement et avec les partenaires interviewés que le nom des personnes rencontrées demeurerait confidentiel.

Les évaluateurs ont également consulté plus de 1 200 pages de nombreux documents fournis par le Regroupement et préparé par les CDEC et ont passé beaucoup plus de temps que prévu pour prendre connaissance et comprendre cette volumineuse documentation.

Au total parmi les partenaires rencontrés, 5 étaient des organismes communautaires, 7 des entreprises d'économie sociale, 9 des organismes du secteur public et 2 des entreprises privées.

5. CUEILLETTE DES DONNÉES

L'évaluation repose sur l'analyse de deux séries de données :

- Des données primaires recueillies lors des entrevues.
- Des données secondaires tirées de l'analyse des documents.

La liste des documents revus et analysés se trouve en annexe.

Déroulement

L'évaluation s'est déroulée du 25 mars au 29 avril 2009. Les entrevues ont été menées entre le 6 et le 29 avril 2009.

Contrainte

Aucune contrainte majeure n'a entravé le travail d'évaluation. La collaboration du personnel des CDEC et des partenaires a été excellente, tous étant à l'heure fixée pour les rendez-vous et disponibles pour des entrevues qui ont parfois duré jusqu'à deux heures.

6. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE DES CDEC

Les CDEC ont pour mission de développer et de mettre en œuvre avec leurs partenaires i.e. toute la société locale, une vision du développement souhaité à long terme pour un territoire donné, d'où l'appellation « développement local ». Le développement de cette vision prend du temps à se cristalliser mais est néanmoins essentiel à l'action des CDEC. Prenons l'exemple de la revitalisation du vieux port de Montréal, du secteur du canal Lachine, des quartiers centraux de Montréal et de Québec. Tous ces territoires ont connu une amélioration marquée de la qualité de vie de leurs citoyens et il y a eu une nette amélioration du développement économique au niveau local. Doit-on attribuer la paternité de ces améliorations aux seules CDEC? Sûrement pas, car ces développements sont le résultat d'un ensemble de facteurs.

Mais à l'origine, des groupes de citoyens, des organismes communautaires, des entrepreneurs visionnaires, des politiciens à l'écoute et des leaders locaux ont su échanger leurs points de vue et partager leur vision et chacun a mis la main à la pâte. C'est ce qu'on a appelé la concertation, et à ce titre les CDEC ou leurs prédécesseurs ont joué un rôle important dans ces transformations.

Des CDEC ont œuvré au cours des 25 ou 30 dernières années dans plusieurs des territoires mentionnés en exemple. Pendant ce temps, les territoires à faible activité citoyenne, se sont affaiblis. Nous en concluons donc que ces développements n'ont pas été le fruit du hasard.

Bien sûr que d'autres organismes pourraient mener des activités de concertation, que ce soit des organismes de nature politique (gouvernement, municipalité) ou communautaire mais aucun n'aurait spontanément ce caractère de neutralité qu'ont développé les CDEC.

Si un tel organisme y arrivait, il constituerait de fait une CDEC car là réside l'originalité de cette forme d'organisation.

La réussite des CDEC c'est de s'appuyer sur leurs membres. Leur crédibilité vient aussi de leur notoriété, de leur visibilité auprès de leur milieu.

Opinion d'un partenaire :

« Se satisfont d'exercer un leadership et à s'en tenir à leur domaine, de ne pas se mêler de ce qui ne les regarde pas » (Organisme communautaire)

Problématique des quartiers

Par définition, les CDEC travaillent sur des territoires qui contiennent des poches de sous-développement.

Donc à la base les CDEC ont comme objectif de redonner vie et de dynamiser des collectivités par la revitalisation des milieux urbains (édifices désuets, sites industriels abandonnés, artères commerciales en déclin, zones résidentielles délabrées), par des initiatives pour accroître l'emploi local et l'employabilité des individus et des collectivités fragilisés ou défavorisés, par la recherche d'un développement harmonieux basés sur la mixité des activités humaines sur le territoire (mélange des classes sociales, activités industrielles en milieu urbain, activités commerciales et culturelles de proximité, services sociaux de proximité de qualité, amélioration du cadre de vie).

C'est ainsi que l'on retrouve des constantes dans l'action locale des CDEC :

- Lutte à l'exclusion
- Logement
- Aménagement urbain et environnement
- Création d'emploi
- Formation de main-d'œuvre
- Services à la population
 - Éducation
 - Services de santé

Les villes, municipalités, arrondissements, les ministères sectoriels, ne peuvent agir seuls face à cette multiplicité de problèmes qui sont le plus souvent inter reliés, il leur faut des alliés et c'est là qu'entrent en action la formule CDEC.

Pour que les effets de l'action soient visibles il faut que cette action s'exerce sur plusieurs années. L'exemple du film « L'homme qui plantait des arbres » peut servir d'analogie pour apprécier les effets du travail des CDEC. Les transformations et les innovations induites sont autant de pousses dont on s'appropriera la paternité plus tard.

« Le problème des CDEC c'est qu'elles s'intéressent à des projets non rentables financièrement à court terme, mais qui sont socialement très rentables. Ce sont des projets forts qui jouissent d'une grande notoriété locale. Les projets de grande rentabilité financière ont souvent une faible rentabilité sociale. » (Organisme public)

Stratégie de développement des CDEC

L'action des CDEC doit nécessairement contenir la dimension économique et communautaire pour se justifier. Autrement le mandat sera pris par un organisme purement économique ou purement communautaire, laissant de côté la synergie qui peut être obtenue en prenant en considération de façon simultanée ces deux aspects du développement.

Donc l'action des CDEC n'est pas économique ou communautaire mais bien économique et communautaire. Cette dimension nous est apparue très importante et les projets qui ont prospéré contenaient tous cette double dimension.

Principaux éléments de la dimension économique :

- Conserver les avantages restants des zones industrielles dévitalisées;
- Conserver les sites d'emplois industriels en milieu urbain en les adaptant aux nouvelles réalités économiques;
- Saisir les opportunités créées par les mégaprojets économiques et leur greffer une dimension communautaire (emploi local, revitalisation urbaine, sous-traitance et grappes économiques, retombées locales, renouvellement d'infrastructures);
- Travailler de près avec les promoteurs privés quand il s'agit de projets économiques;
- Recherche d'une base économique diversifiée;
- Un projet majeur ne doit jamais se faire aux dépens de la population locale;
- Les CDEC ne peuvent être réduites à des interventions aux seules entreprises d'économie sociale. Tout ne peut pas être de l'économie sociale;

La revitalisation est un axe fondamental de tous les grands projets des CDEC.

Partenaires

Dans la formule CDEC, les partenaires sont de culture différente : monde des affaires, industriels, commerçants, organismes publics provinciaux et fédéraux (d'éducation, de santé, de transport), des organismes municipaux (police, urbanisme, transport, développement économique), organismes communautaires (religieux, privés, fondations etc.), entreprises d'économie sociale; chaque partenaire a son point de vue et ses priorités.

Le rôle des CDEC est d'être rassembleur, de favoriser l'émergence de consensus en vue d'améliorer les conditions de vie et le développement économique au bénéfice de la population d'un territoire donné. L'action des CDEC doit nécessairement s'effectuer sur plusieurs années.

Les CDEC n'exercent aucun contrôle sur leur base i.e. sur leurs membres. Elles agissent pour le compte de ces derniers ou à travers ses institutions ou organismes membres. La plupart des projets où elles sont impliquées lui viennent d'un ou de quelques membres, et c'est à leur demande que la CDEC se met en action pour mobiliser la communauté ou pour connaître sa position dans le but d'orienter le développement pour le mieux être de tous.

C'est ainsi que presque toutes les CDEC ont développé une culture de la concertation. Si elles n'existaient pas il faudrait les inventer.

Origine des projets structurants

Origine des initiatives

Les projets développés par les CDEC le plus souvent ont pour origine des suggestions ou des initiatives des partenaires. Ils peuvent venir de tables de quartier, d'organismes publics, du milieu municipal, d'entreprises privées, de consultations publiques, de regroupement d'organismes, du milieu ecclésiastique, etc. Chaque projet est « sui generis » mais l'approche CDEC et les méthodes d'intervention suivent un processus logique et rigoureux.

Définition des besoins

Les besoins sont toujours d'ordre local car ils sont exprimés par le milieu et les CDEC n'agissent que sur de large consensus de leur conseil d'administration, lui-même largement représentatif. Des constantes émergent cependant : accès à du logement à coût abordable, besoins d'emplois, conservation ou démarrage d'entreprises, besoins des franges de population fragiles (jeunes, vieux, handicapés, chômeurs etc.), renforcement des services communautaires, offre de services de proximité, maximisation de l'impact de grands projets publics ou privés).

7. ÉVALUATION DES RÉSULTATS QUALITATIFS

7.1. Forces des CDEC

Durant le cours de l'évaluation nous avons tenté d'identifier les facteurs qui pouvaient contribuer au succès des CDEC pour l'obtention de résultats qualitatifs importants. En effet, même si les CDEC sont en apparence différentes les unes des autres, nous avons trouvé plusieurs caractéristiques qui expliquent le succès de leurs actions.

En dehors de leur représentativité du milieu, laquelle fait partie de leur acte de naissance, nous avons retrouvé cinq (5) grandes qualités :

1. compétence et dynamisme de leur personnel;
2. vision du développement durable dans une perspective locale et d'avenir;
3. leadership et compétence entrepreneuriale;
4. très bien réseautée autant au niveau des organismes publics, organismes de financement, entreprises privées qu'au niveau des organismes communautaires et la base citoyenne;
5. projets exécutés par les partenaires d'abord et avant tout. Les CDEC n'agissent jamais seules. La base doit s'impliquer même si la promotion initiale et l'idée vient de la CDEC.

Ces qualités en font des joueurs très crédibles et presque incontournables. Ainsi leurs préoccupations générales d'aménagement urbain, d'emploi, de satisfaction des besoins

locaux, leur permettent de travailler en complicité avec les services d'urbanisme municipaux.

Leur caractère rassembleur leur permet de rechercher l'appui des élus, lobbying au nom de tous les acteurs dans une perspective locale. La qualité d'une CDEC c'est de ne pas avoir de caractère revendicateur, de rester poli même en désaccord, d'offrir des appuis et des services concrets. En faisant cela elles créent des conditions gagnantes pour le succès des initiatives locales.

Faiblesses potentielles

Ces forces des CDEC contiennent potentiellement des germes de faiblesse. En effet tout repose sur le dynamisme et la compétence de leurs ressources humaines. Si la compétence et la dynamisme flanche, la CDEC s'en ressent aussitôt. Jusqu'à ce jour, l'enracinement profond dans la communauté a amené les conseils d'administration à réagir pour préserver cette tradition de dynamisme.

Pour les partenaires des CDEC la vision et l'action doivent être combinées. Nous avons constaté que plusieurs CDEC se font un devoir d'exercer du leadership et de développer une vision homogène du territoire d'action. La plupart s'efforcent d'agir en amont plutôt qu'en réaction, même au risque de voir certains projets tomber à l'eau.

Commentaire d'un partenaire :

« Dans les projets plus économiques les CDEC accélèrent le processus de mûrissement tout en étant porteur de la dimension sociale. » (Partenaire communautaire)

7.2. Qu'entend-on par résultats qualitatifs

Les CDEC travaillent sur les aspects économiques et sociaux dans une perspective locale i.e. celle du territoire qu'elles desservent.

Dans cette perspective, les évaluateurs ont analysé les aspects qualitatifs de leurs actions en suivant l'arborescence des résultats attendus au plan qualitatif avec les bailleurs de fonds des CDEC.

7.3. Principaux résultats qualitatifs

7.3.1. Impact sur l'économie

Indicateur : Adaptation, ajustement et diversification de l'économie

Il nous est apparu indéniable que les CDEC travaillent sur des projets structurants qui ont pour effet de permettre à l'économie locale de s'adapter aux changements, de se diversifier et de se revitaliser.

Dans toutes les CDEC nous avons trouvé des projets qui ont créé de l'emploi, qui ont soutenu la création d'entreprises, et ce dans divers secteurs économiques.

Les CDEC nous sont aussi apparues soucieuses d'agir de façon intelligente en concentrant leurs ressources limitées vers des initiatives ayant un potentiel structurant à long terme.

Partout nous avons trouvé des réussites dans la reconversion d'édifices ou de sites désuets et dans la revitalisation d'artères commerciales en déclin.

Des initiatives de création d'emploi et d'intégration de couches défavorisées au marché du travail ont été exécutées avec succès, des zones résidentielles délabrées ont été revitalisées.

Nous devons souligner en particulier la promotion d'activités culturelles dans une perspective économique et la perspicacité des CDEC qui ont su voir dans ce genre d'initiative un outil puissant de revitalisation à la fois de l'économie et du tissu social. Plusieurs cas de succès exceptionnel et structurant sont manifestes et reconnus par tous les partenaires des CDEC.

Les transformations induites par les initiatives et les projets des CDEC continueront de produire des effets bénéfiques à long terme et contribuent réellement à redynamiser non seulement l'économie de leur territoire immédiat mais toute leur économie régionale.

7.3.2. Effets qualitatifs produits sur les facteurs économiques

Indicateur : Utilité de l'appui consenti aux organismes pour réaliser leur projet de développement.

Extrants : Services-conseils et Accompagnement

Les CDEC ont d'abord été créés pour appuyer les initiatives du milieu. Si elles ne sont pas capables de faire ce travail, elles perdent toute légitimité et leur raison d'être. Tous les partenaires interviewés ont été unanimes à souligner la compétence et la qualité de leurs interventions dans le démarrage de groupes ou d'entreprises communautaires. La diversité de leur appui témoigne de leur souplesse et de leur originalité. Voici quelques exemples :

- Appui en personnel
- Fournitures de locaux
- Réalisation d'analyse de préfaisabilité
- Appui-conseil au choix de la structure légale
- Réalisation et revue de plan d'affaires
- Coaching d'entreprises d'économie sociale
- Recherche de financement pour nouveaux groupes communautaires
- Organisation d'événements
- Appui ponctuel en personnel
- Participation à des conseils d'administration
- Hébergement de site web
- Publicité pour les partenaires
- Recherche et impartition de cours de formation de main-d'œuvre

Comme résultats concrets de ces interventions diversifiées, les CDEC réussissent après quelques années d'efforts à mettre sur pied des coopératives d'habitation, de santé, des

entreprises récréo-touristiques, des auberges de jeunesse, etc. Elles réussissent aussi à faire émerger des projets structurants d'économie sociale tels que garderies, gymnases, troupes théâtrales, ateliers pour artistes, musées, regroupement de designers, des associations de commerçants, etc. Toutes ces initiatives et projets, créent de l'emploi et ont des retombées économiques réelles et positives.

Les filons et les opportunités sont exploités en fonction des demandes, des initiatives et ressources du milieu et en ce sens nous pouvons affirmer que les CDEC, par leur services conseils et d'accompagnement, contribuent de façon importante et significative au développement des organismes et de l'économie de la communauté.

7.3.3. Effets qualitatifs produits sur la compréhension du développement

Indicateur : Documents de positionnement et d'orientation pertinents, clairs et partagés

Extrants : Études, et diagnostics / Planification de l'action

Les CDEC, comme organismes, lorsqu'elles prennent position sur des sujets ou des situations précises, le font au nom de leur Conseil d'Administration. Cela a l'avantage de leur conférer une grande crédibilité car le C.A. d'une CDEC c'est l'ensemble de la société locale.

Cette large représentativité et l'absence de pouvoir coercitif, de nature économique ou légale, exclu toute possibilité de prise de position radicale en faveur d'un groupe d'intérêts particulier.

C'est l'une des raisons pour lesquelles on ne peut mesurer « l'output » des CDEC de par le nombre de mémoires qu'elles produisent ou de prises de position qu'elles entérinent, ni au nombre de réunions auxquelles elles participent ni au nombre de conseils d'administration dont elles sont membres.

De l'avis des partenaires interviewés, les études et diagnostics que préparent les CDEC sont de grande qualité. Pour notre part, nous considérons que les documents préparés, les rapports et les documents de planification sont préparés avec soin.

D'une manière générale, l'intervention des CDEC dans l'économie locale requiert un très haut niveau de compréhension des enjeux et comme nous l'a affirmé un partenaire d'une entreprise d'économie sociale « *les CDEC savent ce qu'elles font* ».

Au plan de la diffusion de cette compréhension des enjeux et des multiples dimensions du développement, nous pouvons là encore affirmer qu'elles contribuent efficacement à remplir cette tâche. En effet plusieurs CDEC ont travaillé efficacement à bonifier des projets majeurs et structurants d'investissements privés ou publics grâce à la présentation d'arguments bien documentés, à l'élaboration de représentations et de prises de position concertées des organismes qui la composent le tout dans une approche d'ouverture et de non revendication. Dans le cas des CDEC les revendications et prises de position doivent nécessairement faire consensus dans le milieu. Sans cela pas de prise de position.

7.3.4. Évaluation de l'impact social

Indicateur : Renforcement du climat de cohésion sociale

Les CDEC ne sont pas des spécialistes du domaine social ou communautaire. Ce rôle spécialisé est exercé par les partenaires spécialisés.

Par contre, les CDEC jouent un rôle important pour soutenir la vitalité et l'efficacité économique des organismes d'économie sociale et des organismes communautaires qui font appel à ses services.

Dans toutes les CDEC, à une exception près, nous avons observé qu'au cours des trois ou quatre dernières années, de nouveaux organismes d'économie sociale ont été créés, d'autres ont été dynamisés (entre autres par un projet de services de deuxième ligne) et de nouveaux services ont été offerts. Les projets cités en exemple plus loin dans le rapport sont autant de démonstration d'un impact qualitatif sur la cohésion sociale du milieu.

D'autres projets comme celui de Sherbrooke pour lutter contre le décrochage scolaire, ou les initiatives destinées à améliorer la sécurité et à lutter contre la criminalité sont aussi des preuves d'une amélioration du bien-être social de la communauté, car ces projets donnent des résultats tangibles.

Par contre, il nous est apparu difficile de faire un lien direct et mesurable, à court terme, entre des indices sociaux des quartiers et la dimension sociale de l'action des CDEC. Il y a trop de facteurs qui entrent en jeu et il est impossible de départager l'action concertée de chacun des acteurs qui influe sur le progrès social.

7.3.5. Effets qualitatifs produits sur le développement des capacités

Indicateurs : Acteurs ayant accru leurs capacités à participer au développement de leur milieu

Extrants : Émulation (et reconnaissance) / Transfert de connaissance

Les CDEC participent à une multitude d'activités dans leur milieu. Cette participation s'exerce à des degrés divers soit comme leader pour la promotion ou la mise en marche d'un projet d'économie sociale, soit comme observateur et accompagnateur d'initiatives des partenaires, soit comme observateur pour le maintien de leur réseau, soit comme organisateur d'événement pour le compte de partenaires.

Nous avons estimé qu'une CDEC moyenne a des contacts avec entre 1 et 2% du nombre de personnes habitant le territoire au cours de l'année (entre 600 et 3000 participants). Certaines personnes peuvent participer plus d'une fois mais en général il s'agit de citoyens déjà engagés. Ces contacts et consultations donnent une grande légitimité à l'action des CDEC et leur permettent d'influencer et de développer une vision du développement local. Cette participation locale accrue a, selon les évaluateurs, une valeur morale et monétaire comparables aux consultations populaires lors d'élection en ce qui a trait à l'orientation du développement local.

Même si la démocratie ne peut se mesurer avec un thermomètre, force est d'admettre que la démocratie participative, particulièrement celle qui est couplée aux activités économiques, constitue un complément indispensable de la démocratie électorale. Ne

serait-ce que sous cet aspect, les CDEC en offrent amplement pour leur argent à leurs bailleurs de fonds gouvernementaux.

Au plan du transfert de connaissance, les activités des CDEC sont menées conjointement avec les partenaires externes et internes, les CDEC jouant le rôle de répartiteur des rôles en fonction des besoins que les agents identifient. L'implication des agents de développement dans les activités de formation en entreprise et de formation de main-d'œuvre doit se limiter à ce rôle compte tenu des ressources humaines disponibles. Nous avons observé que certaines CDEC associaient l'extrant reconnaissance avec des actions visant à souligner des apports exceptionnels à la communauté ou des réussites économiques. Il y a une certaine ambiguïté sur la définition de l'extrant reconnaissance qui pose parfois problème chez les bailleurs de fonds et cela devrait être clarifié.

7.3.6. Mobilisation du milieu

Indicateurs : Projets de développement issus d'actions / positions concertées avec le milieu

Extrants : Sensibilisation et Concertation

Nous avons constaté que la majorité des initiatives avaient pour origine le milieu plutôt que le personnel des CDEC.

Pour les évaluateurs c'est un signe de progrès car cela indique d'une part que les projets sont réellement voulus par le milieu et d'autre part que l'expertise des CDEC pour concerter les positions des acteurs et pour concrétiser des idées en projets concrets sont reconnus par ce même milieu.

Nous avons observé que plusieurs partenaires confient à leurs CDEC des mandats d'organisation d'événement, de consultation du milieu, d'analyse de préféabilité. Parmi les qualités reconnues aux CDEC pour faire ce travail, à part la compétence professionnelle, nous devons souligner le niveau de réseautage exceptionnel et la neutralité des CDEC. Avant d'entreprendre toute action ou d'organiser un événement, les CDEC consultent les partenaires impliqués sur la pertinence de l'action ou de l'activité, reçoivent des suggestions et déterminent des objectifs pour dynamiser l'activité.

Comme mentionné ailleurs dans le rapport, les CDEC sont issues d'une culture de réseautage et de concertation sur laquelle elles misent dans toutes leurs réalisations.

7.4. Synergie entre actions des partenaires et celles des CDEC

Pertinence

Les CDEC doivent toujours être à la hauteur de leurs prétentions au plan de la concertation et de la pertinence. Si des tensions apparaissent c'est que le travail n'est pas bien fait ou fait à moitié. Une CDEC qui a du succès est recherchée par ses partenaires. Lorsque le leadership local est exercé par des partenaires les CDEC doivent redéfinir partiellement leur rôle et savoir agir en retrait.

Gouvernance

Plusieurs membres des C.A. des CDEC ne sont pas impliqués dans les mandats des CDEC. Cela rend la tâche de concertation et de prise de position beaucoup plus ardue

mais c'est certainement un contrepoids qui prévient le militantisme et réduit le potentiel d'implication dans la politique partisane.

Aussi, des organismes leaders reçoivent parfois du financement plus facilement que les CDEC pour des mandats pour lesquels ils ont moins d'expérience comme par exemple en revitalisation urbaine. Les CDEC doivent apprendre à composer avec ces situations.

Exécution de mandat ou de projets

Choix des dossiers à abandonner ou poursuivre : il faut de la continuité et si il y a transfert d'un dossier d'une CDEC vers un partenaire cela doit se faire de façon ordonnée et consciente et pas seulement par l'effet de la concurrence ou du dynamisme relatif de chaque partenaire. Les CDEC doivent moduler leur présence ou leur accompagnement pour appuyer suffisamment mais sans étouffer l'autonomie des entreprises ou organismes aidés ou partenaires.

7.5. Tableau d'évaluation du qualitatif Groupe 1

NOTATION DES ÉVALUATEURS	1	2	3	4	5	6
Positionnement/Stratégie						
Clair	9	9	9	9	9	9
Pertinent	9	9	9	9	9	9
Partagé	9	9	9	9	9	9
Acuité du plan	10	9	9	9	9	10
	37	36	36	36	36	37
Utilité de l'appui aux projets						
Utilisation	9	9	8	8	8	8
Rayonnement	9	9	9	9	9	10
Qualité	9	9	9	9	9	9
Pertinence	9	9	9	9	9	8
	36	36	35	35	35	35
Projets issus du milieu						
Portée significative	9	9	8	10	8	7
Milieu sensible	9	9	8	8	8	7
Synergie importante	8	9	9	8	9	7
	26	27	25	26	25	21
Impact sur développement						
Rayonnement	9	10	9	10	9	8
Stimulation	9	10	9	8	8	8
Capacité d'agir	9	9	8	9	7	7
Durabilité des changements	9	10	9	9	9	8
	36	39	35	36	33	31
Note qualitative globale						
	135	138	131	133	129	124
	90%	92%	87%	89%	86%	83%
Existence de projets structurants						
Existence de projets structurants	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
Origine des projets structurants	Milieu	Milieu	Milieu	Milieu	Milieu	Milieu
Innovations dans méthodes d'intervention	OUI	OUI		OUI		OUI

7.6. Tableau d'évaluation du qualitatif Groupe 2

NOTATION DES ÉVALUATEURS	A	B	C	D	E	F	G
Positionnement/Stratégie							
Clair	9	9	10	9	9	9	9
Pertinent	8	9	10	10	9	9	10
Partagé	7	9	9	9	8	10	10
Acuité du plan	8	9	9	9	9	9	9
	32	36	38	37	35	37	38
Utilité de l'appui aux projets							
Utilisation	8	9	9	6	9	9	9
Rayonnement	10	9	10	9	9	10	10
Qualité	8	8	9	9	9	9	9
Pertinence	7	9	10	10	9	9	9
	33	35	38	34	36	37	37
Projets issus du milieu							
Portée significative	7	8	9	9	9	8	10
Milieu sensible	7	8	9	9	8	9	10
Synergie importante	6	9	10	10	9	9	9
	20	25	28	28	26	26	29
Impact sur développement							
Rayonnement	7	8	9	9	8	8	9
Stimulation	7	8	10	9	8	9	10
Capacité d'agir	6	8	9	8	8	8	9
Durabilité des changements	6	8	9	9	9	9	9
	26	32	37	35	33	34	37
Note qualitative globale							
	111	128	141	134	130	134	141
	74%	85%	94%	89%	87%	89%	94%
Existence de projets structurants							
Existence de projets structurants	OUI						
Origine des projets structurants	Milieu						
Innovations dans méthodes d'intervention		OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI

7.7. Principales réalisations des CDEC

CDEC Côte-des-Neiges - Notre-Dame-de-Grâce

Projet concertation du milieu

Le projet « Côte-des-Neiges en fête, 5 continents, 5 sens » est l'événement majeur de l'arrondissement. Il ne pourrait se faire sans la CDEC qui l'appuie depuis plusieurs années en coordonnant entre autre de nombreux bénévoles. Cette fête comprend plusieurs activités en plusieurs endroits pour rejoindre les différentes communautés. Voilà quelques années à peine, il était très difficile de recruter du personnel pour occuper des emplois dans des commerces de cette artère compte tenu d'une image très négative de violence qu'elle présentait. Cette fête projette aujourd'hui une image grand public beaucoup plus positive et permet aux nombreuses populations différentes de se côtoyer dans une atmosphère détendue et d'échanger. Elle amène une collaboration de plusieurs partenaires qui ne se connaîtraient pas beaucoup autrement. Cette fête améliore le climat social et suscite un sentiment d'appartenance. Elle fait connaître les commerces et les organismes communautaires qui offrent des services à une population comprenant plusieurs immigrants de nombreux pays qui sont souvent isolés. Cette fête permet de rompre leur isolement et de rencontrer des personnes qui peuvent les aider. Elle permet aux artisans locaux de vendre leurs produits. Cette fête en est à sa 7^e édition et rassemble à chaque année au-delà de 10 000 personnes.

CDEC Ahuntsic-Cartierville

Projet du Couloir Gouin / développement durable

La réappropriation des espaces naturels et à vocation récréo-culturelle est une priorité majeure pour l'amélioration de la qualité de vie des résidents de l'arrondissement. Cet enjeu fut d'ailleurs identifié par le milieu il y a plus de 10 ans et, en ce sens, la CDEC a porté le désir du milieu de profiter davantage de ces richesses. Pour se faire, la CDEC a soutenu la mobilisation des différents partenaires autour de cet enjeu et à la fois des citoyens, des OBNL, des entreprises privées, des élus, des fonctionnaires et la Commission scolaire ont contribué à l'avancement et au développement de ce dossier. La CDEC travaille et investit à mettre en place des structures pertinentes et durables qui pourront utiliser ce potentiel actuellement peu exploité. La CDEC a notamment permis la création et la consolidation d'un organisme (ARAC) dont la mission est de développer des activités récréo-culturelles et de plein-air sur le territoire de l'arrondissement. Les nombreux espaces naturels aux abords de la Rivière-des-Prairies en sont une composante majeure, ces espaces étant prioritaires compte tenu de leur sous-développement et de leur sous-utilisation. Sur ce plan, la CDEC a contribué à la planification de l'usage de ces espaces, dont la mise en place du site nautique Sophie-Barat qui est le seul lieu de mise à l'eau montréalais pour les embarcations non-motorisées. Le projet de revitalisation des berges de la Rivière-des-Prairies est une occasion de valoriser ce territoire unique à Montréal et surtout pour

l'arrondissement, et la CDEC y joue un rôle de promoteur. L'impact de ce projet est significatif dans la promotion de l'activité physique, la participation à des activités culturelles et la diffusion d'information sur le riche patrimoine historique et naturel d'Ahuntsic-Cartierville.

CDEST

Société du Château Dufresne

Fondée en 1999, la Société du Musée du Château Dufresne est un musée public de recherche et d'enseignement dédié à la préservation, l'étude, le rayonnement et la reconnaissance de l'histoire québécoise et canadienne.

Classé monument historique depuis 1976, Le Château Dufresne, situé au coin des artères Sherbrooke et Pie-IX à Montréal, fut restauré en sa condition originale et présente aujourd'hui une collection mobilière permanente d'arts décoratifs, de tableaux et d'objets personnels ayant appartenu à la famille Dufresne. Construit pendant la première guerre mondiale par les frères Oscar et Marius Dufresne, le Château Dufresne constitue un symbole éloquent de l'émergence de la bourgeoisie francophone de Montréal.

La vocation muséale du site a fait l'objet d'une mobilisation des différents intervenants locaux du quartier Hochelaga-Maisonneuve. Tout au long de ses dix ans d'existence, la Société du Château Dufresne a connu différentes difficultés organisationnelles et financières qui mettaient en péril la pérennité de ses activités muséales et éducatives. Face à la fragilité de l'organisme, la CDEST a effectué un travail d'accompagnement soutenu auprès de la direction générale et du conseil d'administration, afin de redéfinir le cadre de la mission muséale de la Société et réviser ses modes de gestion et de gouvernance. Le succès du travail de cette restructuration a conduit à l'élaboration d'un projet important de développement visant l'acquisition du studio de Guido Nincheri afin d'en faire un second site d'activités d'exposition. Cet artiste décédé en 1973, de réputation internationale, a réalisé toutes les fresques murales et les vitraux du Château Dufresne. Son studio de vitrail, le plus vieux au Canada avait été mis en vente par la succession Nincheri, ce qui comportait un risque important de perte d'artéfacts patrimoniaux pour le quartier Hochelaga-Maisonneuve. La CDEST par son accompagnement professionnel et son support financier provenant de son enveloppe de subvention en économie sociale a permis à la Société du Château Dufresne de mener à bien son projet d'acquisition du studio Nincheri et ainsi franchir une étape cruciale de son développement.

CDEC Lasalle-Lachine

Projet de regroupement :

La CDEC coordonne un projet qui vise à regrouper sous un même toit plusieurs organismes communautaires offrant des services à la population (CDEC, CJE, CPE, CLD, TDS, RALI, GRAMME). Ce projet poursuit plusieurs objectifs, notamment la revitalisation d'un quartier et une meilleure synergie des

organismes présents dans le regroupement. Le groupe est en voie d'acquérir un ancien magasin IGA qui était inoccupé depuis quelques années sur la rue Notre-Dame et y installera une garderie de 80 places et six organismes communautaires ce qui deviendra un pôle d'attraction pour les autres commerces. Pour réussir ce projet, il a fallu beaucoup d'efforts de concertation et de mobilisation au fil des ans auprès des organismes communautaires, des organismes municipaux et des gouvernements pour les convaincre du bien fondé de ce projet et pour obtenir le financement nécessaire.

CDEC Rosemont-Petite-Patrie

Campus des technologies de la santé

Le **Campus des technologies de la santé (CTS)** offrira aux entreprises de cette industrie, un encadrement structuré, un environnement synergique, un accompagnement en services-conseils et un réseau de partenaires aptes à assurer leur développement, leur pérennité et leur rayonnement international. Cette initiative de la CDEC Rosemont-Petite-Patrie arrive à point car, malgré leur fort potentiel économique, les entreprises en technologies de la santé ont du mal à réussir leur maturation commerciale. L'offre de service, établie à partir des besoins mêmes des entreprises, mise sur le partenariat et les alliances. Unique au Québec, elle permettra aux entreprises d'avoir accès à des expertises en commercialisation, réglementation, clinique, exportation et propriété intellectuelle. Le Campus des technologies de la santé contribuera à attirer une nouvelle typologie d'entreprises dans un secteur d'emplois en repositionnement, en plus de renforcer la concentration du secteur des sciences de la vie qui, avec ses quelque 12 000 travailleurs, constitue le premier domaine d'emplois dans Rosemont-La Petite-Patrie.

CDEC de Sherbrooke

Marché des artisans

En 2007, dans le cadre du plan de revitalisation du Mont-Bellevue, le comité de priorisation a fait ressortir le besoin d'avoir accès à un endroit pour mettre en vitrine les talents des citoyens de l'arrondissement. Un des objectifs du projet est de donner une visibilité à de petites entreprises n'ayant pas pignon sur rue ainsi qu'une expérience de vente à de petits artisans. Ce marché est aussi l'occasion de créer un milieu propice au développement personnel et professionnel des résidents du Mont-Bellevue et de leur faire prendre conscience qu'ils sont le véhicule du développement de leur communauté. Par une entente avec la Ville, cette activité qui a été développée au fil des ans apporte de l'animation dans un endroit qui en avait grandement besoin, soit le Marché de la Gare. Une première édition de « Place aux savoir-faire d'ici » a eu lieu en octobre 2007 au marché de la Gare de Sherbrooke. Suite au succès du premier marché, l'expérience fut renouvelée à tous les étés. Ce sont maintenant une quarantaine d'artisans qui exposent sous un chapiteau. Pour aller plus loin dans cette démarche de revitalisation et outiller les exposants, en accord avec le comité et les participants, la CDEC a développé un

volet formation pratique au projet pour le développement des compétences entrepreneuriales.

ECOF CDEC de Trois-Rivières

Foire de l'emploi

ECOF est un modèle d'esprit entrepreneurial. La Fête de l'Entraide, de la Formation, de l'Emploi et de l'entrepreneuriat (FEFEE) prend un autre sens que celui d'une simple foire de l'emploi. Le mot FÊTE prend tout son sens. Le but est clair, cette journée permet d'attirer une clientèle éloignée du marché de l'emploi, des chômeurs de longue durée, des personnes sans emploi, exclues peu à peu du marché de l'emploi au fil des circonstances. Grâce à ECOF, la foire se déroule dans une ambiance festive et chaque personne y trouve des ressources selon ses besoins; ressources d'entraide, organismes de formation, ressources d'aide en entrepreneuriat! Une logistique sur mesure permet aux personnes de lever les obstacles à leur participation : le transport est organisé depuis la résidence des candidats potentiels et de leur famille, les repas sont fournis et des amusements sont offerts aux chercheurs potentiels d'emploi avec la participation d'employeurs potentiels et des emplois « cachés » disponibles sur place. On réussit ainsi à remettre sur le marché du travail des personnes qui ont passé plus de 10 ans sans travailler. La méthode de micro-ciblage des poches de pauvreté sert aussi à bien identifier la clientèle potentielle et à faire une promotion efficace de la fête. C'est là un modèle à copier dans d'autres CDEC du Québec à cause de son efficacité et des importantes retombées sociales et économiques.

CDEC Centre-Sud - Plateau Mont-Royal

Lab Créatif

Cette initiative de la CDEC Centre-Sud – Plateau Mont-Royal est impressionnante. À l'origine on cherchait un moyen de revitaliser un secteur déprimé en maintenant une zone d'emplois urbains plutôt qu'en créant des condos dortoirs. Le projet en tant que tel est né de l'idée de six designers qui ont approché la CDEC pour mettre en œuvre l'idée d'un collectif d'affaire.

Les édifices servaient à l'origine à la confection textile, secteur économique condamné par la mondialisation. On a donc identifié la création de mode, au même titre que d'autres disciplines du secteur créatif, comme activités porteuses et revitalisantes sous plusieurs aspects : elles attirent des travailleurs-entrepreneurs jeunes et ayant des idées originales, ces travailleurs revalorisent tout le secteur au point de vue résidentiel et dynamisent le secteur commercial environnant. Enfin, la formule retenue permet de réseauter et de dynamiser de petites entreprises ce qui crée des opportunités. Par définition les designers sont des personnes seules qui ont souvent peu de moyens financiers pour mettre en œuvre leurs idées ou pour faire leur marketing; le Lab Créatif supplée à toutes ces lacunes. La CDEC a donc investi avec des partenaires dans la location et la rénovation d'un vaste espace dans l'un des bâtiments du secteur. On a entre autres

réservé un espace machine pour l'usage collectif des designers en le chapeautant par la création d'un organisme à but non lucratif, le LABoratoire Créatif. Cet organisme réalise un travail immense pour ces petits entrepreneurs en organisant des défilés de mode, en aidant à la commercialisation, en recherchant des acheteurs, en organisant des ventes collectives, en recherchant des subventions, en organisant des missions à l'étranger, en trouvant des commanditaires et bien sûr en louant des espaces de travail et de l'espace machine, en maintenant un site internet, etc.

Aujourd'hui, le LAB Créatif regroupe 160 designers. La CDEC a ainsi contribué à la création de plus de 200 emplois structurants et continue de s'impliquer dans la formation des designers en marketing, comptabilité, merchandising et autres appuis techniques. La CDEC a d'ailleurs appliqué cette recette à au moins un autre projet, le Chat des Artistes, et s'en inspire pour un nouveau projet de revitalisation de l'église Sainte-Brigide. Dans l'ancien secteur de l'habillement (où se situe le LABoratoire Créatif) on a appuyé le développement d'autres collectifs d'affaires permettant à de petites entreprises du secteur créatif de partager des ressources, et mis sur pied un autre organisme, Montréal Couture, ayant pour but de lier les entreprises de design de mode aux entreprises de production (sous-traitants) pour développer des partenariats gagnants-gagnants dans l'industrie du vêtement. D'autres CDEC de Montréal ont aussi commencé à s'en inspirer car ce genre de projet cadre avec une vision homogène et intégrée du développement local.

Corporation de relance économique et communautaire (CREC) de Saint-Léonard

Revitalisation de la rue Jean-Talon

À travers sa situation économique et sociale, la rue Jean-Talon est à l'image des nombreuses transformations que connaît l'arrondissement de Saint-Léonard. Les acteurs et les résidents sont d'ailleurs très sensibles au développement de cette artère, souvent qualifiée de « vitrine » commerciale et culturelle de l'arrondissement. La question de la revitalisation de la rue Jean-Talon est en effet centrale. Depuis 2002, la Corporation de relance économique et communautaire (CREC) de Saint-Léonard, de concert avec ses partenaires, a entrepris plusieurs actions visant la relance de cette artère. Il n'a pas été évident de convaincre les marchands de se prendre en main et de développer une vision future pour l'arrondissement. Il aura fallu trois ans d'efforts et un référendum organisé par la CREC pour en arriver à la création d'une SDC sur la rue Jean-Talon. La CREC continue de s'investir dans le dossier de la revitalisation de la rue Jean-Talon afin de garder des commerces de proximité pour les citoyens, de maintenir une mixité des emplois de bureaux et des emplois commerciaux, d'attirer des clients d'autres secteurs résidentiels environnants. De là son intérêt d'appuyer de façon continue la SDC rue Jean-Talon depuis sa création.

Société de développement économique Rivière-des-Prairies • Pointe-aux-Trembles • Montréal-Est (SODEC RDP • PAT • ME)

Service de veille stratégique et informationnelle

Axée sur les approches innovatrices, la SODEC RDP • PAT • ME a mis en place en 2000, un service de veille informationnelle et stratégique s'adressant aux industriels de son territoire. Au cours des six premières années, elle produisait les feuillets *Métal Info*, *Plastique Info* et *Meuble Info*. Le vif intérêt qu'a suscité ces feuillets et l'espace restreint de la formule ont imposé leur refonte. C'est donc en 2006 qu'elle a lancé le nouveau bulletin *L'Est industriel INFO*, destiné à une dizaine d'industries dominantes, et ce, sous un même couvert. Il s'adresse alors aux secteurs du métal, de la chimie et pétrochimie, du meuble et bois ouvré, du plastique, de l'imprimerie et l'édition, du bioalimentaire, du transport, de la construction et du vêtement et textile ; il traite aussi d'innovation et d'environnement.

Par le service de veille, on cumule l'information et la transmet aux entreprises manufacturières de la ville de Montréal-Est et de l'arrondissement Rivière-des-Prairies • Pointe-aux-Trembles, afin de les aider à rester à l'affût de la nouvelle tant au niveau local que national et international. Devant la quantité de l'information disponible et les sources nombreuses, les industriels soulèvent souvent la difficulté qu'ils ont de s'y retrouver. Ainsi, *L'Est industriel INFO* contribue efficacement à l'information des industriels, à la prise de décisions des entrepreneurs et à la hausse de leur rentabilité, tout en contribuant au développement de la compétitivité des entreprises visées.

Pionnière de la gestion axée sur les résultats (GAR), la SODEC RDP • PAT • ME s'est dotée d'une planification opérationnelle intégrée (POI) et de sa première cible de rendement, l'équipe de la SODEC RDP • PAT • ME privilégie les actions qui agissent positivement sur la compétitivité de l'ensemble des entreprises de l'arrondissement, notamment celles œuvrant dans les secteurs forts. L'impact et les retombées de ses projets sont mesurés à l'aide d'indicateurs de rendement, et l'efficacité et l'utilité de ses bulletins ont été mesurés.

CDEC CENTRE-NORD

Redéploiement de la carrière Saint-Michel

Cette initiative de la CDEC est très novatrice. Étant opposé au départ à l'arrivée d'un magasin de grande surface et d'un développeur immobilier dans le secteur, la CDEC a pris l'initiative d'entrer plutôt en négociation avec les promoteurs pour établir une stratégie de développement maximisant les bénéfices pour la communauté : pourcentage d'emplois réservés aux résidents pour favoriser l'embauche locale (800 emplois), négociation d'un programme de formation sur mesure pour ces nouveaux employés, développement d'une offre commerciale de proximité parallèlement aux grandes surfaces, révision du plan de circulation de l'arrondissement. Voilà donc une CDEC jouant pleinement son rôle de développement « économique-communautaire ». L'impact de cette action en terme social, économique et environnemental se fera sentir pendant de nombreuses années.

CDEC DE QUÉBEC

Portrait de l'habitation dans la ville de Québec

Ce projet est un exemple de ce que peut donner la concertation. La CDÉC a pris l'initiative de réaliser cette enquête afin de mieux connaître les besoins et d'orienter l'action de multiples intervenants dans ce secteur. Il faut souligner que toutes les organisations qui travaillent au développement du logement sociale dans la région se sont impliquées dans la réalisation du projet et y ont contribué monétairement.

L'enquête a démontré qu'il était payant de coordonner les actions et de demander l'avis des citoyens. En effet, on s'est aperçu que l'offre de logements sociaux était principalement orientée vers les familles alors que la demande et les besoins étaient plutôt du côté des personnes seules ou pour des logements plus petits (75 % une chambre à coucher). On s'est aussi rendu compte que l'offre territoriale ne correspondait pas à la demande. Grâce à la CDÉC, les organismes impliqués se sont consultés et ont commencé à ajuster et à coordonner leurs actions et l'offre de logement pour l'arrimer aux besoins réels.

Regroupement économique et social du Sud-Ouest (RESO)

Redéploiement du site Poste Canada

La CDEC travaille depuis plusieurs années sur ce dossier. Elle a d'abord réussi à le soustraire des griffes de spéculateurs pour que le site soit confié à la Société Immobilière du Canada. Elle a réussi à convaincre la SIC de faire un projet de développement privilégiant les activités mixtes plutôt que seulement des condos, elle a réussi à faire participer les citoyens au projet de redéploiement et elle a réussi à faire réserver une partie de l'offre future de logement pour des familles et une autre sous forme de logement coopératifs et communautaires. Toutes ces actions, portent en elles les bases d'un développement économique harmonieux

qui aura un impact majeur et à long terme sur la vitalité future de l'ensemble de l'agglomération montréalaise.

8. ÉVALUATION DU NIVEAU DE SATISFACTION DES PARTENAIRES

8.1. *Pertinence du positionnement*

Les CDEC ne rendent pas seulement compte de leur gestion à leurs bailleurs de fonds; elles rendent aussi des comptes à leur communauté et les partenaires qui les composent à travers les différents collèges électoraux sont très souvent des concurrents potentiels de l'action des CDEC et ils sont en mesure de la détourner de toute initiative qui ne ferait pas un large consensus dans les communautés ou qui s'éloignerait de sa mission première.

Quand une CDEC assume un mandat, c'est généralement pour deux raisons : soit qu'aucun partenaire n'est en mesure de mener à bien l'initiative ou soit qu'un partenaire considère que le projet requiert de la concertation ou de l'expertise qu'il n'a que peu ou pas.

Pour comprendre la difficulté et en définitive les prouesses des CDEC, il suffit de regarder une liste de partenaires pour voir que plusieurs CDEC opèrent dans un environnement qui peut comprendre plus d'une centaine d'organismes communautaires, qui reçoivent eux aussi du soutien public (ex. il y a 28 tables de quartier à Montréal), des services sociaux municipaux et provinciaux, des services économiques aux trois niveaux de gouvernement, des caisses populaires, des fonds de développement, des ministères, des sociétés paramunicipales d'habitation, de développement économique, des sociétés immobilières publiques, parapubliques et privées etc. Toutes ces organisations sont à la fois des partenaires ou des concurrents potentiels de l'action que mènent les CDEC, d'où cette vitale culture de la concertation.

Pour les évaluateurs, la présence de nombreux projets conduits avec succès au fil des ans dans un tel environnement témoigne de la qualité de la formule et est en soi un résultat qualitatif important.

Nous présentons ci-dessous quelques citations recueillies auprès des partenaires et qui traduisent bien l'esprit qui les anime :

- « *Les CDEC cherchent à coordonner leurs actions avec leurs partenaires pour ne pas faire de dédoublement d'efforts.* »
- « *Une CDEC crée une marge de manœuvre, donne un espace de discussion, maintient en vie un réseau de développement communautaire.* »

8.2. Utilité de l'appui des CDEC aux initiatives du milieu

Nous nous sommes demandé dans quelle mesure la participation des CDEC aux conseils d'administration de certains de ses partenaires était utile pour les objectifs poursuivis par les CDEC. D'après les entrevues conduites tant auprès des partenaires que des CDEC, il appert que ces relations répondent à au moins deux besoins précis et importants : le besoin de visibilité et le besoin de bien connaître les acteurs locaux et leurs opinions.

En effet, une CDEC ne peut se refermer sur elle-même et elle doit donner généreusement de son temps si elle veut jouer un rôle rassembleur et mobilisateur. Si une CDEC veut inviter un partenaire à une consultation ou concerter avec elle une position, elle doit en retour être disponible lorsqu'elle reçoit des invitations de ses partenaires, c'est ainsi qu'elle établit peu à peu son cercle d'influence. C'est aussi une excellente façon d'être à l'écoute de ce qui se passe dans le milieu et de faire en sorte que les partenaires lui confient des mandats de développement. Un dernier bénéfice de ce type d'action est qu'il permet d'éviter aux CDEC de concurrencer ou de dédoubler les actions de leurs partenaires. En résumé, « **Le réseautage crée des opportunités** », en particulier pour la mise en commun de ressources.

8.3. Critiques et observations des partenaires

Opinion des partenaires

- « *Au début je les trouvais trop présents, mais ils avaient le souci que le projet marche bien. Quand j'avais besoin d'aide ils étaient toujours là. Ils savent comment faire des montages financiers et leur présence est intelligente et non envahissante. J'ai travaillé avec trois conseillers et j'ai toujours été satisfait. Je me sens très autonome.* »
- « *Ils ont la même vision : un projet d'affaires doit réussir.* »
- « *Le développement économique des paliers gouvernementaux a essentiellement une vocation de développement économique privé* » et il incarne peu la dimension communautaire.
- « *Les partenaires tiennent à leur CDEC.* » (organisme public)
- « *Malgré mes critiques, je tiens à ma CDEC.* » (organisme communautaire)
- « *Lors d'une tentative de récupération ...il y a eu une levée de bouclier et les employés de la CDEC ont pris conscience de l'enracinement de leur CDEC dans le milieu.* » (organisme public)
- « *Les acteurs du milieu reconnaissent le leadership des CDEC* »
- « *S'il n'y avait pas de CDEC pour aider au prédémarrage, plusieurs petites entreprises aujourd'hui prospères n'auraient pas vu le jour. Pour le reste, qu'il y ait des CDEC ou*

non ne changerait pas grand-chose à notre travail» (Organisme public de soutien aux entreprises)

- *« J'aime beaucoup travailler avec les CDEC mais à condition de travailler ensemble.»*
(même organisme)

Critiques recueillies

Nous avons préparé ci-dessous quelques-unes des critiques exprimées par les partenaires interrogés. À ce sujet nous constatons que certaines de ces celles-ci viennent d'une certaine confusion entre la mission propre des CDEC et les mandats qu'elles exécutent. Le point de vue dépend aussi de la nature du partenaire, certains étant plus de nature économique et d'autres plus de nature sociale ou communautaire.

Ainsi le suivi des entreprises assistées a plus de lien avec le mandat CLD des CDEC de Montréal qu'avec un mandat de développement économique et communautaire.

Voici une liste des principales critiques :

- manque de suivi auprès des entreprises assistées;
- les interventions au plan de la promotion de l'emploi pourraient être plus intenses et plus dynamiques;
- il faudrait un meilleur suivi et relations plus étroites avec les entreprises pour la promotion de l'emploi local;
- il faudrait mesurer plus précisément les impacts des interventions en emploi;
- roulement élevé de personnel;
- niveau inégal de leadership;
- ambiguïté entre aide aux entreprises et aide à l'emploi;
- être plus proactif pour faire lever plus de projets concrets;
- (pour quelques CDEC) : manque de vision.

Quelques citations :

- « *Les consultations sont trop restrictives et trop ciblées. Pas de synergie entre les visions des partenaires qui sont consultés un à un.* »
- « *Ils sont présents mais n'exercent pas de vision.* »
- « *Doivent mettre l'emphase sur la concertation économique* »

8.4. Tableau de notation globale de satisfaction
PAR TYPE DE PARTENAIRES

Groupe 1

CDEC	1	2	3	4	5	6		Points	Total	%
Types de partenaires										
Organismes communautaires	8		19					27	30	90%
Entreprises d'économie sociale		9		10	10	10		39	40	98%
Organismes publics	10	10		9				29	30	97%
Entreprises privées										
								95	100	95%

Groupe 2

CDEC	A	B	C	D	E	F	G	Points	Total	%
Types de partenaires										
Organismes communautaires	8	6	9					23	30	77%
Entreprises d'économie sociale	9	8	9					26	30	87%
Organismes publics	8	8	10	8	8	10		52	60	87%
Entreprises privées	7	8								
								101	120	84%

9. MÉTHODOLOGIE DE MESURE DE RENDEMENT

La planification pluriannuelle est vraiment un excellent outil de travail qui regroupe des informations très pertinentes et complètes pour tous les secteurs de l'arrondissement; cette vue d'ensemble du territoire est très complète et sert à tous les partenaires par la suite. Ce plan permet d'établir des priorités de développement dans différentes catégories d'action de développement économique tout en tenant compte des impacts communautaires que cela occasionne et on dégage ensuite des pistes d'actions qui se transformeront par la suite en projet concret dans la communauté. Tout ce processus est assez unique et mérite d'être connu et reconnu.

La méthodologie de mesure de rendement utilisée par les CDEC pour les activités sous le volet DEC, imposée par le DEC; est lourde, complexe et demande au personnel des CDEC de faire, à partir de l'évaluation interne de leurs activités, de la haute voltige intellectuelle pour remplir des cases dans un tableau. Elle comprend beaucoup trop de sous-section qui de toute façon ne sont pas utilisées par les CDEC.

L'arborescence laisse lieu à plusieurs interprétations et ne possède aucune balise. Comment par exemple évaluer une présence adéquate dans un milieu ? Il ne s'agit pas non plus d'évaluer de façon exhaustive cette présence mais de pouvoir être en mesure d'avoir des données permettant de le faire et cela de façon rapide par un simple tableau de données que chaque CDEC pourrait remplir facilement et qui serait homogène de sorte que l'on pourrait porter un jugement sur l'ampleur de cette présence et juger de son impact en présentant les données par catégories comme : initiateur, simple participant, en charge d'un comité etc.

Commentaires sur les quatre catégories

1. Compréhension du développement

Le langage utilisé par DEC est assez éclectique comme par exemple cette description de la « Compréhension du développement » – Descriptif : La compréhension accrue des acteurs locaux du développement à définir, circonscrire et comprendre les facteurs et les dynamiques de développement socio-économique de leur milieu ».

Il y aurait lieu d'avoir une description brève et pratique de ce qu'on entend par cette catégorie.

2. Autonomie des acteurs

Aucun commentaire particulier

3. Concertation

Aucun commentaire particulier

4. Développement des capacités

Recommandation :

Éliminer les sections inutiles. Définir clairement ce que l'on entend par chacune des catégories. Expliquer clairement ce que l'on veut évaluer et comment le faire avec quel outil à des coûts abordables financés par DEC à l'extérieur de l'enveloppe initiale tel que enquête téléphonique, groupe de discussion, questionnaire.

Recommandation :

On pourrait s'inspirer de l'évaluation faite pour le CLD par la CDEC Côte-des-Neiges Notre-Dame-de-Grâce qui utilise un document d'évaluation sous forme de rubriques spécifiques avec des questions précises et des tableaux préétablis qui donnent à la fois des renseignements quantitatifs avec des explications qualitatives.

Les CDEC envoient annuellement à leur agent DEC leur plan d'action avec différentes activités présentées dans chacune des quatre grandes catégories énumérées dans la grille d'évaluation de DEC; cette approbation prend généralement plusieurs mois (six mois dans certains cas) ce qui pose plusieurs problèmes de réalisation surtout lorsque l'agent DEC ne veut pas approuver les activités que la CDEC a déjà débutées. Les CDEC ne peuvent se permettre de mettre leurs activités sur la glace pendant de longues périodes; plusieurs activités se déroulent en continu et d'autres doivent aller de l'avant rapidement pour ne pas perdre des opportunités qui ne reviendront pas. Donc une fois approuvé il ne reste qu'à en faire l'évaluation à la fin de l'année.

Recommandation :

Le plan d'action devrait être approuvé dans un délai de quatre semaines après sa date de réception; passé cette période il devrait être accepté d'office.

Une fois que le plan d'action a été accepté il est très difficile d'y placer de nouvelles activités et de les faire accepter par l'agent DEC. Or il est tout à fait normal qu'au cours de l'année des activités disparaissent et que d'autres naissent suite à de nouveaux développements où à de nouvelles situations.

Recommandation :

Obtenir de DEC une flexibilité, une autonomie d'office pour répondre à ces situations spéciales ou prévoir un mécanisme d'approbation rapide et simple.

Les CDEC ne couvrent plus les « Services aux entreprises à but lucratif » ni les « Services aux entreprises d'économie sociale » qui relèvent désormais du mandat CLD. Cependant dans plusieurs CDEC plusieurs démarches ou activités qui touchent ces services nécessitent des efforts de sensibilisation, de mobilisation

et de concertation qui tombent sous le volet DEC. Certaines CDEC réussissent à les placer dans les activités approuvées par DEC d'autres non.

Recommandation :

Harmoniser ces démarches pour l'ensemble des CDEC au lieu de dépendre de décisions arbitraires d'agents.

Pour satisfaire à la grille de DEC une activité peut être scindée en deux ou trois segments pour être mise dans les bonnes cases ce qui n'apporte pas grand chose à l'évaluation du projet.

Recommandation :

Concevoir une mesure de rendement qui tient compte des différentes étapes de développement d'un projet sans avoir à découper le projet

Il faut pouvoir suivre et évaluer les activités des CDEC ponctuellement et également dans le temps. Plusieurs projets ont mis plusieurs années à se développer et il serait intéressant de pouvoir les suivre dans le temps.

Recommandation :

La conception d'un document d'évaluation de base pour la gestion interne des projets des CDEC devrait également servir à l'ensemble des évaluations de tous les financiers de la CDEC qui pourrait ainsi se consacrer à faire avancer ses projets plutôt qu'à remplir toutes sortes de rapports à partir de son rapport interne.

10. EFFICIENCE DE L'INTERVENTION DES CDEC

10.1. *Qualité et quantité de ressources*

Les CDEC sont efficaces parce qu'elles s'adaptent à différentes situations en utilisant une méthodologie qui a fait ses preuves et en tablant à la fois sur le développement économique et social. Ces deux aspects sont présents dans presque toutes les interventions et c'est ce qui distingue les CDEC de tout autre organisme public ou communautaire.

La CDEC occupe une place vraiment unique dans le développement économique car elle est la seule organisation qui est acceptée comme interlocuteur/coordonnateur par le patronat, les groupes communautaires et les différents niveaux gouvernementaux. Il faut beaucoup de temps pour parvenir à obtenir la confiance de tous ces intervenants.

Les efforts consentis pour préparer les rapports et la planification du travail de chaque agent sont faits systématiquement. Les ressources affectées par les bailleurs de fonds sont soumises à des systèmes de contrôle professionnels.

Les CDEC ont le souci d'orienter leurs actions dans des projets structurants et elles s'efforcent de planifier et d'ajuster leurs interventions pour à la fois maximiser l'impact

sur le développement et obtenir le plus de synergie possible des efforts de tous leurs partenaires.

Les compétences techniques investies dans les projets sont appariées aux besoins précis du moment. Cet aspect a été souvent souligné par les partenaires interviewés.

Il y a eu des cas d'échecs et des interventions annulées en cours de route, car les CDEC doivent composer avec des décideurs externes pour concrétiser des investissements, choisir des sites industriels, aller de l'avant avec des projets immobiliers, etc. Ces situations sont l'exception plutôt que la règle et font partie du risque de tout entrepreneur. Les CDEC représentent le bras entrepreneurial de l'économie communautaire, elles connaissent ces risques et les acceptent.

La réputation des CDEC est la persévérance dans le soutien aux entreprises ou aux organismes en difficulté. C'est dans les circonstances difficiles qu'elles s'illustrent le plus et cette persévérance de l'accompagnement est reconnue par les bailleurs de fonds qui participent à leurs projets.

Opinion d'un partenaire :

- « *Lorsque les CDEC gèrent des fonds c'est bien géré, rigoureux, la gestion est transparente et ils respectent les priorités du milieu.* » (Entreprise d'économie sociale)

10.2. Financement

Nous avons mentionné dans ce rapport que les CDEC pourraient difficilement exercer leur rôle primordial sans appui financier de bailleurs de fonds publics et en particulier sans le financement de Développement Économique Canada. Ce financement leur apporte une certaine flexibilité et surtout couvre des activités qualitatives difficiles à caser dans des attentes signifiées ou quantitatives.

Les CDEC ont donc besoin de ce financement et il est souhaitable qu'il soit assuré sur un certain horizon afin de permettre justement la constante mise à jour de la vision sur le long terme.

Opinion d'un partenaire :

- « *Sans le financement DEC, le marché public ne serait pas là, je n'en ai aucun doute.* » (organisme public)

Financement récurrent vs non récurrent

Les CDEC ont à l'origine survécu sur la base de financement non récurrent. Ce mode de financement force les organismes à devenir plus entrepreneurs car leur existence est menacée à chaque année. Par contre, il devient difficile pour une organisation de développer une vision et une action à long terme et des compétences pour saisir les opportunités.

Le financement récurrent permet aux CDEC une stabilité qui permet d'éviter la recherche de mandats qui peuvent entrer en conflit avec leurs membres pour la seule fin d'assurer

leur survie. Il est essentiel au développement d'une vision et à l'application d'une stratégie à long terme. En contrepartie, un financement trop complaisant menace d'encroutement et peut entraîner une perte de dynamisme et de pertinence.

Nous estimons donc que la formule actuelle de financement récurrent à durée limitée est une bonne formule tout en offrant la possibilité d'ajuster les ressources et les modalités de son utilisation en fonction des priorités et des résultats obtenus à long terme.

Notre recommandation serait certainement de reconduire et même d'augmenter le financement actuellement octroyé aux CDEC tout en apportant une flexibilité plus intelligente dans son application.

Pour mieux illustrer l'importance d'un financement ouvert et flexible, il suffit de se rappeler que les CDEC ne sont pas toujours bien positionnées par rapport aux arrondissements qui fournissent une grosse partie du financement. Beaucoup des financements qu'elles reçoivent dans le cadre d'ententes « de production » (CLD, Emploi Québec) sont très encadrés et très formatés. Encore aujourd'hui, certaines tensions surgissent avec certains partenaires autour du financement d'activités de concertation.

En conclusion, l'octroi d'un financement stable sur un horizon temporel de cinq ans correspond aux besoins des CDEC et contribue à l'exercice efficace de leur mandat.

10.3. *Appariement et ressources complémentaires (Mandats spécialisés)*

Les CDEC ont au cours des dernières années pris plusieurs mandats « de production » au point où l'image qu'en ont les partenaires est en partie conditionnée par ces tâches contractuelles. Ainsi certaines perceptions de rôle comme le soutien technique et financier aux entreprises, les activités de formation aux entrepreneurs ou de formation de main-d'œuvre peuvent causer une certaine confusion, laquelle est manifeste à la lecture de certaines critiques faites aux CDEC.

Au demeurant, dans le cadre de la mission première des CDEC, objet de notre évaluation, nous considérons que certaines interventions en entreprise et autres activités reliées à la formation font partie intégrante de ce mandat premier et doivent rester une préoccupation des CDEC.

Par exemple, l'aide au prédémarrage d'entreprises privées et au démarrage d'entreprises d'économie sociale, l'offre de réseau de contacts et de ressources spécialisées aux nouveaux entrepreneurs ou aux entreprises en difficulté, la coordination de certaines activités de formation avec des partenaires des CDEC (internes ou externes) sont des tâches concrètes qui relèvent du besoin d'appuyer de gestes concrets des initiatives structurantes.

Nous avons dressé ci-dessous une liste de moyens ou d'outils d'intervention qui démarquent les CDEC dans leurs actions pour aider aux initiatives du milieu :

- réseautage d'entreprises;
- mise en commun d'espaces de travail et d'équipements pour petits entrepreneurs;
- orientation et appui dans recherche de financement (prêts et subventions);
- apport de crédibilité aux projets nouveaux et aux nouveaux entrepreneurs sociaux;
- accompagnement pour rédaction de plans d'affaires et choix du modèle entrepreneurial aux innovateurs;
- accompagnement dans l'obtention de ressources techniques (formation, embauche, etc.);
- impartition de formations techniques par le biais des partenaires (incluant les partenaires internes que sont parfois les CLD);
- montages financiers et plans d'affaires pour de nouvelles entreprises d'économie sociale;
- réalisations d'études pour la revitalisation de sites et implication de la communauté dans la recherche de nouvelles vocations;
- mise au point de nouveaux modèles d'affaires économique-communautaires (Église Ste-Brigide);
- implication financière dans les montages financiers et économique-communautaires pour accroître la crédibilité et rendre possible les partenariats.

En conclusion, les CDEC peuvent exercer un rôle concret sans ces mandats spécialisés et elles le réussissent très bien.

Cependant ces mandats spécialisés apportent des avantages à la communauté et c'est pour cela que les CDEC se sont engagés dans ces mandats complémentaires à leur action. À ce sujet nous avons recueillis les commentaires suivants :

- *« Très avantageux d'avoir un contrôle local sur les mandats CLD et Emploi Québec »*
- *« La conjonction des mandats CLD avec les mandats DEC permet d'offrir un guichet unique aux entreprises, C'est une situation rare où il n'y a pas de concurrence entre les paliers de gouvernement qui courent après les mêmes entreprises. »*

Ces commentaires ne sont toutefois pas unanimes :

- *« Le rôle des CLD est important mais des fois on aimerait que les CDEC soient plus proactives dans le développement d'une vision de développement économique et fassent participer leurs partenaires dans l'élaboration de cette vision »* (partenaire communautaire)

11. IMPACT GLOBAL DU REGROUPEMENT DES CDEC

La plupart des personnes interviewées étaient plus ou moins au fait qu'il existe un Regroupement des CDEC du Québec. Bien entendu les employés des CDEC de la région de Montréal connaissent les autres CDEC et ont des échanges informels mais on ne peut conclure qu'ils ont une connaissance réelle du Regroupement; systématiquement ils nous renvoient au directeur général de la CDEC.

Dans le cas des partenaires rencontrés, ils n'étaient généralement pas au fait des activités ni même de l'existence du Regroupement.

Nous avons cependant tenté de connaître quelle pourrait être le rôle qu'ils visualiseraient pour le Regroupement et une partie des commentaires se retrouve dans la liste qui suit :

- partage d'expertise avec les CDEC plus anciennes ou opérant dans les quartiers centraux;
- réseautage politique entre CDEC;
- prise de position commune sur grands enjeux montréalais ou régionaux;
- formation des directions générales et appui organisationnel;
- appui aux stratégies de communications;
- transfert d'expertise sur la mise sur pied de projets complexes ou de modèles de développement économico-communautaire;
- faire connaître les bons coups des CDEC (toutes doivent se faire connaître);
- table Inter-CDEC de Montréal reste un regroupement informel des directions générales qui demeure très utile;
- le Regroupement pourrait inclure d'autres organismes similaires actifs dans le développement communautaire comme certains CLD ou SADC en région et possiblement favoriser la naissance d'autres CDEC ailleurs au Québec.

Quelques citations :

- « *Le Regroupement pourrait permettre de faire entendre notre voix dans les grands débats.* »
- « *Devrions formaliser le Regroupement pour faire la promotion de notre vision du développement* »

12. RECOMMANDATIONS

1 - Établir une notoriété des CDEC et les positionner par l'entremise du Regroupement comme un **acteur unique** et un moteur de développement économique local qui fait le lien avec le milieu communautaire, le milieu municipal, les gouvernements provinciaux et fédéraux ainsi qu'avec le secteur privé pour réaliser des projets concrets qui répondent

à plusieurs besoins de différents partenaires. La notoriété des CDEC hors de leur milieu respectif est importante.

Il se fait partout des projets très intéressants et mobilisateurs mais peu de gens le savent hors le cercle fermé des initiés. Le Regroupement devrait s'intéresser davantage à faire connaître globalement le travail accompli par les CDEC à travers la province. Cette grande réussite passe inaperçue dans la population en général. Il faudrait présenter ensemble tous les projets des CDEC pour donner plus de visibilité au mouvement des CDEC. Cette force surprenante est actuellement inconnue en dehors du cercle des initiés.

Une plus grande présence auprès du public et des élus servirait à renforcer à la fois le positionnement des CDEC et à garantir le renouvellement du financement des principaux bailleurs de fonds.

2 – Faire un effort concerté pour donner plus de visibilité au financement de Développement économique Canada et faire prendre conscience à ce bailleur de fonds que les CDEC constituent parmi les rares antennes qu'il possède au niveau local dans les régions urbaines du Québec.

Comme corollaire du manque de visibilité des CDEC en général pour le grand public, DEC ne retire presque aucune visibilité de son appui essentiel aux CDEC et même les partenaires ne sont que marginalement conscients de l'importance de cet appui. Comme ce programme est pratiquement invisible du public et des principaux bénéficiaires il pourrait disparaître et mettre en péril l'action des CDEC. Comme la présente entente avec DEC se termine bientôt il serait opportun de saisir cette occasion pour publiciser les réussites et les réalisations développées sous l'égide de DEC au cours des trois dernières années et faire ressortir cet appui. Cette opération de reconnaissance pourrait prendre plusieurs facettes et durer plusieurs mois.

3 - Nous recommandons que le Regroupement des CDEC fasse plus de lobbying, de représentation auprès des gouvernements et des élus pour obtenir une reconnaissance dans la population et hors de son milieu.

Il faut que le Regroupement mette au point assez rapidement une campagne de relations publiques pour faire connaître les nombreuses activités des CDEC et qu'il débute son lobbying auprès des élus des différents paliers gouvernementaux pour se trouver des appuis dans sa campagne pour le renouvellement de son entente avec son bailleur de fonds, DEC. Il faudrait faire ressortir les meilleures interventions dans la communauté et expliquer ce qu'est le développement économique communautaire.

4 – Nous recommandons la mise au point d'une nouvelle méthodologie de conception, d'analyse, de suivi et d'évaluation des projets qui soit faite pour des fins internes à la CDEC et qui serve en même temps comme rapport aux bailleurs de fonds.

La CDEC ne ferait le travail qu'une fois plutôt que de reprendre son travail interne et en refaire des versions différentes et édulcorées. On pourrait s'inspirer de modèles d'évaluation déjà utilisés dans certaines CDEC : plan d'action volet

DEC de la CDEC de Sherbrooke et évaluation du mandat CLD de la CDEC Ahuntsic-Cartierville. Ces modèles utilisent des rubriques spécifiques avec des questions précises sous forme de tableaux pré formatés qui fournissent à la fois des renseignements quantitatifs avec des explications qualitatives. On pourrait également choisir la méthode du cadre logique.

5 - Nous recommandons que les bailleurs de fonds approuvent le plan d'action de chaque CDEC dans un délai maximum de quatre semaines après sa date de réception et que passé cette période il devrait être accepté d'office.

Les CDEC envoient annuellement à leur agent DEC leur plan d'action. L'approbation prend généralement plusieurs mois (six mois dans certains cas) ce qui pose problèmes. En effet, les CDEC ne peuvent se permettre de mettre leurs activités sur la glace en attendant les approbations car plusieurs activités se déroulent en continu et d'autres doivent aller de l'avant rapidement pour saisir des opportunités qui ne reviendront pas. Or il est arrivé que le bailleur de fonds refuse ex post d'appuyer des activités déjà entamées ou réalisées.

6 - Nous recommandons donc au bailleur de fonds de laisser plus de flexibilité, et plus d'autonomie aux CDEC afin qu'elles puissent répondre à des situations spéciales quitte à prévoir un mécanisme d'information ou d'approbation simple et rapide.

Présentement, une fois que le plan d'action a été accepté il est très difficile d'y placer de nouvelles activités et de les faire accepter par le bailleur de fonds. Or il est tout à fait normal qu'au cours de l'année des activités disparaissent et que d'autres naissent suite à de nouveaux développements où à de nouvelles situations.

7 – Nous recommandons que les bailleurs de fonds autorisent d'emblée les interventions par la nature des interventions plutôt qu'au cas par cas dépendant de décisions arbitraires.

Les CDEC offrent plus rarement des services aux entreprises à but lucratif et font des efforts d'harmonisation de leurs services aux entreprises d'économie sociale avec les CLD. Cependant plusieurs démarches ou activités qui débouchent éventuellement sur des interventions des CLD ou d'Emploi Québec, nécessitent dans leur phase initiale des efforts de sensibilisation, de mobilisation et de concertation ainsi que des analyses de préféabilité, qui sont nettement dans le mandat DEC des CDEC. Pour les CDEC qui sont aussi mandataires CLD, ces derniers sont considérés comme des partenaires internes, au même titre que les partenaires externes.

8 – Nous recommandons au Regroupement des CDEC de concevoir une mesure d'évaluation d'un projet dans le temps, qui tient compte des différentes étapes de son développement sans avoir à le découper, pour le suivre et en évaluer les résultats ou progrès accomplis ponctuellement et dans sa durée totale. Plusieurs projets qui sont aujourd'hui des réussites ont mis plusieurs années à se développer.

9 – Nous recommandons que le Regroupement s'organise sur une base plus autonome et plus formelle pour se donner les moyens de réaliser ses objectifs. Il devrait avoir son

propre budget pour être en mesure d'accomplir différentes activités pour répondre aux besoins de ses membres et faire les représentations voulues dans la communauté.

Afin de solidifier les liens entre les CDEC et faire partager l'information par le plus grand groupe possible des employés il serait bon d'organiser des colloques annuels au niveau du regroupement. Cet événement aurait également l'avantage de présenter l'image d'un groupe homogène. Le Regroupement pourrait s'inspirer des activités mises de l'avant par les Caisses Desjardins et le Mouvement Desjardins.

10 – Nous recommandons au Regroupement de calculer, quantifier et diffuser les résultats les plus tangibles obtenus par les CDEC et leurs partenaires et de faire cet exercice sur un horizon plus long et différent de celui des financements reçus. Il est important de rappeler aux bailleurs que l'action des CDEC a un impact croissant sur le long terme, contrairement à plusieurs projets économiques à rentabilité financière élevée.

ANNEXES

12.1. *Liste des documents consultés*

- les plans d'action de chacune des CDEC pour les exercices 2006-2007 et 2007-2008;
- la planification pluriannuelle de chacune des CDEC;
- les rapports d'activité de chacune des CDEC pour les exercices 2006-2007 et 2007-2008;
- une copie de l'entente de contribution entre l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec et une CDEC;
- l'arborescence des résultats attendus en regard du développement économique local;
- le document de présentation des Activités (extrants) de développement économique local et leurs indicateurs et des effets (résultats de moyen terme et résultats de long terme) associés au développement économique local et leurs indicateurs;
- le document Les résultats et les indicateurs de mesure en développement local (15 juin 2005);
- la liste des coordonnées des CDEC du Québec;
- une liste de 5-6 partenaires de chacune des CDEC qui ont été associés à la réalisation d'interventions financées dans le cadre du Programme de développement des collectivités (PDC);

Une liste des employés professionnels de chacune des CDEC qui ont travaillé à la réalisation d'interventions financées dans le cadre du Programme de développement des collectivités (PDC).