

**L'AUDACE  
DE DÉVELOPPER  
AUTREMENT.**

---

**QUAND  
L'ÉCONOMIE  
SORT  
DE SA BOÎTE**

## **TABLE DES MATIÈRES**

**Page 2**

**1.** Le mot de la présidente

**Page 5**

**2.** Pourquoi cet essai?

**Page 7**

**3.** Avis au lecteur : petit lexique du jargon de l'univers de la CDEC CSPMR

**Page 8**

**4.** Une histoire de 30 ans

**Page 16**

**5.** Des chiffres et des réalisations

**Page 19**

**6.** Trois rôles complémentaires pour un objectif commun : le développement économique local

**Page 28**

**7.** Les caractéristiques de l'approche

**Page 50**

**8.** Finalement, quelle sera la suite de l'histoire?

**Page 54**

**9.** Bottin d'exemples de projets et d'entreprises soutenus par la CDEC

**Page 66**

**10.** Contributions

## 1.

### Le mot de la présidente

#### **Ce n'est qu'un au revoir...**

Il y a 30 ans, Montréal connaissait un contexte économique difficile : pertes d'emplois massives, dévitalisation de plusieurs quartiers, etc. Malgré cette morosité, des femmes et des hommes ont décidé de se regrouper pour trouver des solutions à cette situation catastrophique. Leur objectif : continuer à résider, à travailler et à se divertir dans leurs quartiers, bref maintenir la vie de leur communauté. Ensemble, ils ont conçu un modèle de développement économique unique, le développement économique communautaire. Ce modèle a donné naissance à la Corporation de développement économique communautaire Centre-Sud / Plateau Mont-Royal (CDEC CSPMR). Sa mission : travailler avec et pour les communautés, et surtout développer autrement!

Au fil des décennies, la CDEC a été un lieu extraordinaire et fascinant. Elle a été innovante, créative, dynamique. Elle a fait preuve d'audace et parfois de témérité. Elle a permis à des entrepreneurs de voir leurs rêves les plus fous se concrétiser. Elle a permis à des entreprises de recruter une main-d'œuvre qualifiée. Elle a mis en place les conditions favorables qui ont rendu le Plateau Mont-Royal et le Centre-Sud attrayants.

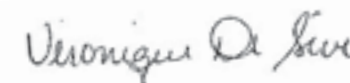
Il y a 30 ans, la CDEC CSPMR a fait le pari de sortir de la boîte. Et ce pari, elle l'a gagné! Les Ateliers créatifs Montréal, la Grande Bibliothèque, l'échangeur des Pins, le Marché solidaire Frontenac, Le Grand Costumier, ne sont que quelques-uns des projets stimulants autour desquels des citoyens, des travailleurs, des organismes, des entrepreneurs ont réfléchi ensemble aux meilleures façons de développer et de maintenir le dynamisme des communautés.

Malheureusement, des nuages noirs planaient au-dessus de nos têtes... Les gouvernements de tous les paliers qui se sont succédé au fil des ans n'ont pas compris ce modèle différent. Des gouvernements qui aiment les choses bien rangées dans de jolies petites boîtes. La CDEC a dû batailler ferme tout au long de son existence pour se faire reconnaître par ces gouvernements, pour permettre à la société civile de s'impliquer dans le développement de sa communauté et pour leur faire comprendre que son action portait ses fruits, et ce, même si ses interventions n'entraient pas toujours dans LA case et qu'elle ne pouvait pas fournir LE chiffre qui fait bien paraître. Sur le terrain, on voyait des miracles se produire régulièrement, et la reconnaissance des gens brillait dans leurs yeux.

Les résultats obtenus par la CDEC ne sont pas tombés du ciel. Elle les doit notamment aux nombreux employés sur lesquels elle a pu compter, tous plus dynamiques et créatifs les uns que les autres. Ils savaient eux aussi penser autrement et poser les questions nécessaires pour s'assurer que toutes les décisions prises soient les meilleures pour les communautés et les quartiers desservis. Merci à vous tous pour votre engagement!

Je suis la dernière présidente de la CDEC CSPMR et j'ai eu la chance de succéder à des personnes extraordinaires. Merci à Jean-Guy Frenette, Anne-Marie Sauvé, Richard Bousquet, Paul Béland, Ron Rayside, Margaret Bain, Linda Vallée, Christian O'Leary qui ont été épaulés par des administrateurs chevronnés. Tous ces bénévoles – citoyens, travailleurs, entrepreneurs et organismes partenaires – ont osé confronter les conventions et ont réinventé leurs quartiers! Nous avons toutes et tous le même but : faire du Plateau Mont-Royal et du Centre-Sud des endroits extraordinaires où il fait bon vivre, s'amuser, se divertir, travailler, finalement créer sa communauté.

Les 30 ans de la CDEC CSPMR, c'est une longue histoire qui vous est racontée dans les pages qui suivent. Aujourd'hui, cette formidable aventure prend fin et bien qu'elle se poursuivra à travers toutes les initiatives qui ont vu le jour grâce à la CDEC, à travers toutes ces entreprises, projets fous et inspirants qui perdurent et façonnent nos quartiers, nous devons faire le deuil de cette formidable organisation. Je souhaite cependant qu'il se fasse dans le plaisir et dans le rire. Après tout, nous avons vraiment du fun! Je souhaite aussi que nous gardions espoir... que ce ne soit qu'un au revoir!



Véronique De Sève, présidente de la CDEC Centre-Sud / Plateau Mont-Royal



## 2.

### Pourquoi cet essai ?

Au printemps 2016, alors qu'étaient entamées les démarches de dissolution de la Corporation de développement économique communautaire Centre-Sud / Plateau Mont-Royal (CDEC CSPMR), mettant ainsi fin à 30 ans de développement économique communautaire au sein de cette organisation, des membres du conseil d'administration et du personnel de la CDEC ont eu l'idée de cette publication. Devant l'absence d'une relève, ni localement ni régionalement, pour poursuivre ce soutien au développement économique pour et par les communautés à Montréal, ils ont exprimé leur volonté qu'une telle publication puisse certes raconter l'histoire de cette organisation et de ses fruits, mais aussi laisser des traces utiles aux professionnels et citoyens qui tôt ou tard reprendront le flambeau.

Comment concrètement favorise-t-on le développement économique d'une communauté? Pourquoi partir d'une si petite échelle, alors que les traités économiques se négocient aujourd'hui sur la scène internationale? Pourquoi le développement économique local s'intéresse-t-il au développement social, à la culture, à l'environnement? Quelle est l'âme de cette approche qui, même si son nom ne circule plus que dans un cercle restreint d'initiés, trouve pourtant des échos chaque jour dans l'actualité?

Ce document n'a pas la prétention d'être un ouvrage historique, scientifique ou théorique sur l'approche du développement économique local ou communautaire, ni d'en présenter de façon exhaustive les différents concepts et éléments. Il s'apparente davantage à un essai, inspiré de l'histoire d'une organisation qui, à travers les années, a su peaufiner et adapter son approche aux contextes et aux aspirations ayant marqué l'histoire des communautés qui l'ont vu naître.

#### **Le document se résume ainsi en trois parties :**

- une partie permettant de rappeler les faits saillants, en mots et en chiffres, des 30 ans d'action de la CDEC CSPMR;
- une partie présentant les différents angles d'intervention de la CDEC (ses divers rôles complémentaires), pour tracer une sorte de typologie de la pratique du développement économique communautaire, à la façon de la CDEC CSPMR;
- une partie où l'on s'intéresse davantage aux valeurs et aux principes ayant guidé l'action de la CDEC, en présentant et en analysant ce qui caractérisait son approche, ses bons et moins bons coups, pour tirer des leçons et outiller de futurs praticiens du développement économique local.

En effet, nous nous sommes permis en chemin d'évoquer une éventuelle suite des choses. Les différents défis rencontrés sont nommés et des recommandations sont élaborées pour qui voudra bien s'inspirer des apprentissages retenus de ces 30 ans d'intervention et de cette façon de faire du développement économique autrement.

Nous souhaitons remercier les personnes qui ont participé au comité de suivi de ce projet de publication et celles qui ont accepté d'éclairer certains faits ou éléments de cette histoire. Nous remercions aussi d'avance les personnes qui entreprendront de lire les pages de cet ouvrage : qu'il vous soit utile et agréable!

Bonne lecture!

# DE 1986 À 2016, LA CDEC CSPMR A TRAVAILLÉ ACTIVEMENT À L'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DE VIE DE LA POPULATION DES QUARTIERS CENTRE-SUD ET PLATEAU MONT-ROYAL.

ELLE A FAVORISÉ LA  
CONCERTATION  
ET SUSCITÉ LA PRISE EN  
CHARGE DU  
DÉVELOPPEMENT  
ÉCONOMIQUE ET SOCIAL  
PAR LES INDIVIDUS,  
LES ORGANISMES,  
LES ENTREPRISES ET  
LES INSTITUTIONS  
DE SON TERRITOIRE.

## 3.

Avis au lecteur :  
petit lexique  
du jargon  
de l'univers de  
la CDEC CSPMR \*

### **Acteurs du milieu ou acteurs locaux**

Les représentants des organismes, groupes de citoyens, institutions et entreprises impliqués dans la vie et le développement d'une communauté.

### **CDEC CSPMR**

La Corporation de développement économique communautaire Centre-Sud / Plateau Mont-Royal, active de 1986 à 2016.

### **Communauté**

Ensemble des personnes (citoyens, organismes, institutions, entreprises, travailleurs...) ayant en commun de vivre ou d'œuvrer sur un territoire donné.

### **Développement économique**

Accroissement ou pérennité des emplois, entreprises et activités marchandes, traduisant en partie l'activité et les échanges dans une communauté, au profit d'un mieux-être collectif et individuel.

### **Développement économique local**

La définition qui précède, sur un territoire donné... (pour en savoir plus, lisez la suite!).

### **Développement économique communautaire**

Processus permettant aux communautés de définir et mettre en œuvre leurs propres solutions aux défis économiques afin de renforcer leurs capacités à long terme et favoriser l'intégration d'objectifs économiques, sociaux et environnementaux.

### **Structurant**

Qui a un effet au-delà du projet, un effet domino, qui contribue à changer la situation en profondeur.

### **Territoire**

Espace occupé par un groupe d'individus qui le structure et l'aménage pour répondre à la satisfaction de ses besoins; la notion de territoire prend en compte l'espace géographique ainsi que les réalités politiques, économiques, sociales et culturelles.

### **Revitalisation**

Processus visant à redonner de la vitalité, un nouveau souffle à un territoire en vue de répondre aux besoins de la communauté.

\* Définitions libres et incomplètes fournies par les auteurs, mais avec la généreuse intention de faciliter la lecture et de se faire comprendre.



## 1986

### Naissance de la CDEC Centre-Sud <sup>[1]</sup>

C'est en 1985, dans un contexte de perte d'emplois importante dans le quartier Centre-Sud et à la suite du colloque « Mon quartier, je l'ai à cœur » organisé à l'automne 1984, qu'Alerte Centre-Sud, table de concertation des organismes communautaires, mandate son comité « économie et emploi » afin qu'il travaille à doter le Centre-Sud d'un outil de développement économique. Le 16 mai 1986, lors d'une journée d'orientation sont mis en lumière les principes d'intervention qui guideront cette nouvelle organisation : la Corporation de développement économique communautaire Centre-Sud (CDEC CS). Sa mission : « Travailler à la relance économique du territoire en étant le catalyseur entre les différentes forces politiques, économiques et locales, et initier des projets concrets pour réaliser cette relance ». Convaincue que c'est par les petites et moyennes entreprises (PME) que se créent les emplois, la CDEC développe en priorité le service d'aide aux entreprises avec pour objectif de créer des emplois dans le quartier. Madame Pauline Marois, alors ministre de la Main-d'œuvre et de la Sécurité du revenu, dépose un mémoire au Conseil des ministres – qui sera accepté par le Conseil du trésor en octobre 1987 ; ce mémoire propose la mise sur pied et le financement de trois projets pilotes pendant un an pour les quartiers Pointe-Saint-Charles, Centre-Sud et Hochelaga-Maisonneuve. C'est la naissance des premières CDEC.

[1] La Corporation de développement économique communautaire Centre-Sud / Plateau Mont-Royal : une CDÉC de première génération, Annie Camus, sous la direction de Marie-Claire Malo, Les Cahiers du CRISES, Collection études de Cas d'entreprises d'économie sociale, mai 2003

## 1990

### Naissance du CIDEL-GP

Parallèlement, en 1985, plusieurs groupes et organismes communautaires du quartier Saint-Louis-du-Parc créent le Centre de développement économique communautaire du Grand Plateau (CDEC-GP). Celui-ci deviendra en 1990 le Centre d'innovation en développement économique local Grand-Plateau (CIDEL-GP), car les bailleurs de fonds gouvernementaux ne permettaient pas le financement de deux CDEC dans le même arrondissement (arrondissement Centre-Sud / Plateau Mont-Royal).

Alors que la CDEC CS développe une approche plus orientée vers le développement économique et le développement de l'entrepreneuriat, le CIDEL-GP adopte une approche différente qu'il définit comme « collective, communautaire et alternative ». Il donne la priorité au développement de formes économiques alternatives et il mise sur l'économie sociale et solidaire. Le CIDEL-GP sera actif de 1990 à 1992 et, en moins de deux ans, il sera à l'origine de nombreux projets ayant servi de leviers pour le développement social et économique du Grand Plateau, notamment les **Cuisines collectives du Plateau**, le **Resto Plateau**, le premier **Cercle d'emprunt à Montréal** et le **Fonds d'emprunt communautaire de Montréal**.

# 1992

## Territoire

### Centre-Sud / Plateau Mont-Royal, la fusion entre la CDEC CS et le CIDEL-GP

Marquées par la reconnaissance que les gouvernements accordent au développement économique communautaire, les années 1990 sont aussi une époque de turbulences pour la CDEC CS et le CIDEL-GP. Les gouvernements provincial et fédéral et l'administration municipale décident de mettre en place le comité d'harmonisation de Montréal (CHM) pour superviser l'octroi des subventions. À cette même époque, la Ville de Montréal publie sa politique du développement économique local et y confirme le regroupement des quartiers par arrondissement, soit pour les neuf arrondissements que comptait alors Montréal.

Un protocole d'entente avec la Ville confirme alors un nouveau territoire d'intervention pour la CDEC, celui du Centre-Sud / Plateau Mont-Royal. Ceci marque, en 1992, la fusion (forcée) entre la CDEC Centre-Sud et le Centre d'innovation en développement économique local Grand Plateau (CIDEL-GP). Le regroupement des deux entités, chacune ayant sa propre vision et son modèle de gouvernance, ne s'est pas fait sans heurts.

Pour faire face au défi de cette restructuration majeure (valeurs, missions, approche), Céline Charpentier, directrice de la CDEC Centre-Sud / Plateau Mont-Royal, et un comité responsable de la planification stratégique entameront un exercice de planification stratégique pendant une année pour redéfinir la mission de la nouvelle entité. Cet exercice aboutira à un sommet socio-économique local en mai 1996, au cours duquel les 235 personnes présentes manifesteront « leur volonté d'une intervention encore plus locale sur le développement économique communautaire, sur la revitalisation de l'économie, de la qualité de la main-d'œuvre »<sup>[2]</sup>.

Le mariage des expertises a abouti à une organisation apte à intervenir sur différents fronts, à naviguer à travers une multitude d'enjeux locaux avec une grande diversité de stratégies.

La CDEC compte alors sur un financement conforme aux objectifs de développement, soit un protocole d'entente de cinq ans avec le gouvernement du Québec, la Ville de Montréal et le gouvernement du Canada. Au-delà du soutien aux entreprises, la CDEC CSPMR intervient en développement local et communautaire (par exemple le soutien au **Centre de services communautaires du Monastère**). Le **FIL** (Fonds d'initiatives locales) et le **FAMO** (Fonds d'adaptation de la main-d'œuvre) ont également permis de soutenir de nombreux projets de développement de l'employabilité, dont le **Resto Plateau**, ou encore **MAP** (Mères avec pouvoir). C'est aussi à cette période que la CDEC réussit avec ses partenaires à attirer la **Grande Bibliothèque du Québec** (GBQ), devenue la BANQ (Bibliothèque et Archives nationales du Québec), jouant un rôle majeur pour s'assurer que la GBQ devienne un outil de revitalisation pour le Centre-Sud. À la même époque, à la suite de la Marche du pain, des roses en 1995 et du Sommet sur l'économie sociale en 1996, les premiers fonds en économie sociale émergeront et constitueront des leviers majeurs pour soutenir le développement de projets d'économie sociale.



[2] La Corporation de développement économique communautaire Centre-Sud / Plateau Mont-Royal : une CDEC de première génération, Annie Camus, sous la direction de Marie-Claire Malo, Les Cahiers du CRISES, Collection études de Cas d'entreprises d'économie sociale, mai 2003, page 6

# 1997-2003

## L'accréditation Centre local de développement (CLD)

À la fin des années 1990, des négociations sont entamées pour discuter de la question du mandat de Centre local de développement (CLD) que la CDEC souhaitait obtenir. Même si les réflexions sont engagées dès 1997, il faudra attendre l'année 2003 pour que finalement la CDEC soit accréditée CLD par les Arrondissements du Plateau-Mont-Royal et de Ville-Marie (secteur Centre-Sud). À cette époque, forte de ces différents leviers financiers, l'économie sociale prend son essor : le fonds d'économie sociale permet de soutenir des entreprises telles que la **Coopérative Touski** en 2003, la **Coopérative Le Symphonique** en 2005, ou encore **Taillissimo** en 2007.

C'est aussi une période au cours de laquelle la CDEC se positionne autour de grands projets urbains qui façonneront ses quartiers comme le **réaménagement de l'échangeur des Pins**, des projets de reconversion... ainsi que des projets de valorisation comme celui des terrains vacants aux abords de la voie ferrée du Canadien Pacifique dans le Plateau-Mont-Royal. Aussi, en coordonnant la **Table pour l'aménagement du Centre-Sud (TACS)**, de 1996 à 2010, la CDEC CSPMR a investi des dossiers urbains majeurs comme le **Centre hospitalier de l'Université de Montréal (CHUM)** centre-ville, l'autoroute Ville-Marie, le viaduc Berri, les abords du pont Jacques-Cartier, ou encore le développement de la rue Ontario et du Pôle Frontenac. **Sainte-Marie en action**, de 2000 à 2004 a enfin marqué les prémices de la revitalisation urbaine intégrée (RUI) actuelle.

# 2008

## Grande mobilisation « Sauvons la CDEC ! »

En 2008, on apprend que le secteur Centre-Sud du territoire de la CDEC lui sera retiré pour être confié à l'organisme de développement économique du centre-ville. Une forte et rapide mobilisation des acteurs locaux pour que le Centre-Sud reste sous la responsabilité de la CDEC s'est rapidement orchestrée : « Sauvons la CDEC ! ». Les acteurs locaux craignaient, en étant rattachés au territoire du centre-ville, que la trop grande disparité entre les deux territoires fasse oublier les problèmes de défavorisation du Centre-Sud, et de perdre l'écoute et la synergie développées, notamment, par les mécanismes de concertation animés par la CDEC. Ils réagissaient également à cet énième exercice de restructuration imposé d'en haut, sans que soit prise en compte la volonté des acteurs locaux et des citoyens. Cette mobilisation aura grandement permis de maintenir le mandat de CLD de la CDEC sur ce territoire.



## 2008-2009

### La préservation des espaces créatifs dans les quartiers centraux au cœur des préoccupations de la CDEC

C'est aussi à cette même période que la CDEC décide, face aux risques de perdre toute la force créative des artistes et artisans des quartiers dans lesquels elle intervient, d'investir le champ de la culture et de mettre sur pied un organisme dont la mission est la préservation des ateliers d'artistes dans les quartiers centraux : **Ateliers créatifs Montréal**, qui développe son premier projet, Le Chat des artistes. Le projet consiste en l'acquisition d'un bâtiment de 32 000 pi<sup>2</sup> destiné aux créateurs dans Sainte-Marie, une piste de solution au phénomène de l'exode des artistes et autres créateurs qui menace les quartiers centraux, par l'acquisition et le développement d'espaces adéquats, abordables et exempts des risques liés à la spéculation immobilière. L'immeuble industriel est converti en une cinquantaine de studios et ateliers offerts en location à des artistes, artisans et organismes culturels.



En parallèle, la CDEC coordonne une étude sur le développement culturel dans le secteur Saint-Viateur Est et une autre sur les modèles internationaux de sécurisation d'ateliers d'artistes. Elle interpelle des experts de différents domaines pour mener une réflexion sur les modèles d'affaires potentiels relativement à cet enjeu. Enfin, avec l'aide de **Pied Carré**, un collectif d'artistes souhaitant pérenniser les ateliers d'artistes du secteur, la CDEC coordonne le recensement des artistes et travailleurs culturels du secteur Saint-Viateur Est.



La même année, la CDEC met sur pied l'**OBNL Montréal Couture** dont l'objectif est simple : prouver que produire localement est une stratégie d'avenir. L'entreprise d'économie sociale créée et soutenue par la CDEC vise l'amélioration de la fonction de production des entreprises en design de mode. L'aventure se poursuit avec des initiatives comme le CouturOscope, le Prodbook et le CouturoShow.

## 2011

### 25 ans d'actions, nouvelle planification stratégique organisationnelle

En 2011, la CDEC renouvelle une entente de 5 ans avec Développement économique Canada et détient toujours le mandat de CLD.

Afin de recadrer l'intervention de l'organisation en fonction des attentes de la communauté, de l'évolution de son expertise et du contexte existant sur son territoire, elle s'engage dans un processus de révision de ses valeurs et de ses orientations stratégiques pour les prochaines années. Pendant 3 mois, de nombreuses rencontres et de nombreux ateliers sont organisés auxquels sont conviées toutes les personnes, y compris celles qui détiennent une expertise particulière, gravitant de près ou de loin autour de la CDEC.

Les valeurs confirmées lors de cet exercice sont :

#### engagement :

s'impliquer activement avec et pour la communauté;

#### créativité :

susciter avec audace et ouverture des initiatives et des solutions novatrices;

#### leadership :

inspirer un développement économique local et responsable;

#### cohésion sociale :

favoriser la solidarité, la coopération et la participation de tous;

#### intégrité :

agir avec respect et cohérence dans l'ensemble de nos actions.

Les orientations stratégiques retenues sont :

- ⇒ s'affirmer carrefour de codéveloppement;
- ⇒ accompagner les entrepreneurs à prospérer par l'enracinement dans le milieu;
- ⇒ partager une culture d'innovation.

Cette planification stratégique organisationnelle aura guidé les actions de la CDEC dans les dernières années en lui faisant notamment explorer de nouvelles façons de promouvoir la créativité et l'innovation : approche des cercles de codéveloppement, gestion participative, concept d'aménagement des nouveaux locaux, etc.

L'année 2011 culmine par l'organisation du Forum de développement économique local « Pour une économie durable et créative ! », qui permet à la CDEC de valider ses orientations auprès de ses membres et de contribuer à l'élaboration du **Plan d'action local pour l'économie et l'emploi** (PALÉE) 2012-2015.





## 2012

### Préservation des ateliers d'artistes dans les quartiers centraux de Montréal, des efforts récompensés

En mars 2012, l'Arrondissement du Plateau-Mont-Royal implante une mesure de contrôle intérimaire freinant ainsi temporairement le développement de bureaux de grandes surfaces.

Une longue ronde de négociations débute alors entre la communauté créative, représentée par Pied Carré et Allied Properties, propriétaires de deux immeubles ciblés, et les représentants de l'arrondissement, menant à une entente de location de 212 000 pi<sup>2</sup> sur 4 étages pour 30 ans d'espaces voués à la création. Signalons la grande contribution d'Ateliers créatifs Montréal dans cette avancée inestimable.

Quelques mois plus tard, les efforts investis par la CDEC Centre-Sud / Plateau Mont-Royal dans la préservation des espaces créatifs dans le Mile-End ainsi que la forte mobilisation de la communauté représentée par Pied Carré ont finalement été récompensés. En effet, le 29 novembre 2012, Pauline Marois, alors première ministre du Québec, annonce un soutien financier de 5,65 M\$ pour améliorer la disponibilité des lieux voués à la création; ce montant vise à permettre aux artistes du Mile-End de consolider leurs espaces de création dans ce secteur.



## 2013

### Une CDEC dynamique et créative

La CDEC incarne alors pleinement ses valeurs et sa vision en inaugurant officiellement ses nouveaux locaux, propices à un codéveloppement digne de ce nom. C'est également dans le cadre de son nouveau mode de gestion participative et dans un souci permanent d'assurer à ses clients un service hors pair que la CDEC a conçu l'aménagement de ses nouveaux locaux, suscitant créativité et partage. De plus, l'aménagement de la Marina d'entrepreneurs, réservant un espace pour des projets en émergence, ajoute au caractère innovant des lieux.



## 2014 - 2015

### « Mon projet, mon quartier, ma CDEC »

L'année suivante, une période de grands bouleversements s'amorce pour la CDEC. Le ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Exportation impose une coupe de 10 % des budgets annuels de tous les CLD et de toutes les CDEC au Québec; il évoque aussi la disparition des Centres locaux de développement (CLD), mandat qu'assumait la CDEC CSPMR depuis 2003. Quelques mois plus tard, le gouvernement du Québec, les deux associations municipales, soit l'Union des municipalités du Québec (UMQ) et la Fédération québécoise des municipalités (FQM), le maire de Québec et le maire de Montréal signent un Pacte fiscal transitoire confirmant une coupe totale de plus de 55% du budget consacré au développement économique local. Le gouvernement annonce aussi l'abolition des CLD, et par conséquent de plusieurs CDEC, ce qui sera concrétisé par le projet de loi 28.

Fin 2014, une mobilisation sans précédent s'organise : la CDEC CSPMR reçoit 460 lettres d'appui d'entreprises, de partenaires, d'organismes, de citoyens et d'élus de son territoire. Malgré les efforts déployés, en février 2015, le modèle final du réseau montréalais du développement économique est annoncé et une nouvelle organisation est mise en place pour un territoire élargi.

Le territoire de l'île de Montréal sera désormais desservi par 6 structures formant le réseau PME MTL. Le conseil d'administration des entités PME MTL est nommé par la ville centre, qui centralise également les communications. Aucun membership n'est prévu au sein de ces structures. Le territoire de la CDEC CSPMR est englobé dans celui de PME MTL Centre-Ville, couvrant également le centre-ville de Montréal, antérieurement desservi par la Société de développement économique Ville-Marie, et les territoires de Côte-des-Neiges-Notre-Dame-de-Grâce, Outremont, et Westmount.

Au sein de cette nouvelle structure, seuls les mandats d'accompagnement et de soutien financier aux entrepreneurs, individuels et collectifs, de même que le service Placement assisté sont maintenus. Le programme fédéral de soutien au développement des collectivités, financé par Développement économique Canada, n'a donc plus d'assises à Montréal. Coupée de l'ensemble de ses sources de financement, la CDEC Centre-Sud / Plateau Mont-Royal doit cesser ses activités.

Cette dure réalité n'aura toutefois pas empêché sa direction et son conseil d'administration de continuer à déployer durant cette dernière année de nombreux efforts pour tenter d'insuffler à la nouvelle structure, PME MTL Centre-Ville, un peu de l'ADN de la CDEC CSPMR. Notamment, une place relativement importante sera réservée à l'économie sociale (comparativement aux autres structures du réseau PME MTL) et des représentants engagés dans le développement intégré des territoires Centre-Sud et Plateau-Mont-Royal seront nommés au conseil d'administration.



5.

Des chiffres  
et des  
réalisations

1

**7 038**

entreprises accompagnées

**16,6 M\$**

investis auprès des entreprises

**622**

entreprises soutenues  
financièrement

**85 M\$**

d'investissement générés  
sur le territoire

5

**1,2 M\$**

budget de fonctionnement  
moyen avec une équipe  
d'environ 15 professionnels

**70 000**

jusqu'à 70 000 visites annuelles  
sur le site Web

**500**

membres actifs (entreprises,  
institutions, citoyens,  
organismes)

**30**

événements et ateliers de  
formation offerts chaque année

**LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LOCAL FAIT RÉFÉRENCE À DIFFÉRENTES EXPERTISES, À DIFFÉRENTES STRATÉGIES ET À DIVERS TYPES D'INTERVENTION. AINSI LA CDEC CSPMR TRAVAILLAIT SIMULTANÉMENT SUR DIFFÉRENTS FRONTS, PROPOSANT UNE GRANDE VARIÉTÉ D'INTERVENTIONS POUR ATTEINDRE SES OBJECTIFS ET CEUX DE LA COMMUNAUTÉ. LES DIFFÉRENTS RÔLES JOUÉS PAR LA CDEC SONT ICI REGROUPÉS EN TROIS TYPES.**

## 6.

Trois rôles complémentaires pour un objectif commun : le développement économique local

### **Accompagnatrice de projets économiques, individuels et collectifs**

- ↳ Soutien individuel aux entreprises et aux futurs entrepreneurs (privées, collectives et travailleurs autonomes)
- ↳ Soutien aux chercheurs d'emploi

### **Actrice et partenaire de développement**

- ↳ Actrice de développement territorial
- ↳ Actrice et partenaire de développement économique local
- ↳ Actrice du développement de certains secteurs d'activités économiques

### **Carrefour d'informations, de rencontres, d'analyses et de réflexion**

- ↳ Concertation et liaison
- ↳ Documentation, analyse, réflexion et planification
- ↳ Circulation de l'information, communications et promotion du territoire
- ↳ Influenceur / acteur politique

3 RÔLES

## **Accompagnatrice de projets économiques, individuels et collectifs**

Accompagner les idées et leurs porteurs, telle était l'une des expertises de la CDEC CSPMR. Sorte de guichet unique pour toute personne ou tout groupe ayant un projet d'affaires ou d'emploi, la CDEC ne se contentait pas de transmettre de l'information. Elle pouvait également s'impliquer activement auprès de ces personnes en les aidant à rassembler les conditions nécessaires à la réussite de leur projet. Écoute, capacité d'analyse, pédagogie, diplomatie, connaissances pratiques et un réseau de ressources complémentaires prêtes à s'impliquer au besoin, tels étaient les principaux atouts des personnes spécialisées dans cet accompagnement.

### **1- Soutien individuel aux entreprises et aux futurs entrepreneurs (privées, collectives et travailleurs autonomes)**

Pour encourager concrètement le développement d'entreprises dans les quartiers du Plateau-Mont-Royal et du Centre-Sud, la CDEC offrait un soutien aux entrepreneurs individuels et collectifs dans les différentes phases de leur projet d'affaires. Outre un appui financier par le biais des différents fonds dont elle avait la gestion, divers services permettaient aux entrepreneurs de s'outiller, de valider leurs démarches et d'obtenir de précieux conseils et informations :

- services-conseils, orientation dans le cadre d'un projet d'affaires;
- références et mise en relation avec d'autres organismes de soutien, des bailleurs de fonds et des partenaires, fournisseurs ou clients potentiels;
- formations : rédaction d'un plan d'affaires, comptabilité, propriété intellectuelle, gestion des ressources humaines, etc.;
- mise à disposition d'outils (pour le plan d'affaires, les prévisions financières, etc.);
- présentation de candidats potentiels (dans le cadre du service Placement assisté).

Il arrivait toutefois que la CDEC s'engage encore plus intensivement avec un promoteur. Lorsque l'impact local d'un projet s'annonçait particulièrement structurant, les conseillers de la CDEC pouvaient organiser des rencontres entre le promoteur et des propriétaires immobiliers du secteur, des fournisseurs, des bailleurs de fonds, et agir ainsi à la fois comme agent et entremetteur au profit d'un entrepreneur. **UTILE, la Coopérative Le Symphonique, Les Givrés, La Fabrique Arhoma et la Réserve du Comptoir** sont quelques exemples des entreprises ayant bénéficié de ce type de soutien.

### **2- Soutien aux chercheurs d'emploi**

Vu le nombre important d'organismes ayant une expertise en employabilité et en développement de la main-d'œuvre sur le territoire, la CDEC a traditionnellement opté pour une mise en commun des forces vives locales sur ces questions plutôt que pour le développement de services pointus à l'interne. Cette mise en commun s'est vécue à travers l'animation de la **Table de promotion de la main-d'œuvre locale** et de ses groupes de travail, l'administration de l'enveloppe **Budget d'initiatives locales**, ou encore la coordination du **projet 109**.



Toutefois, dans le cadre du service Placement assisté, la CDEC a accompagné directement certaines catégories de chercheurs d'emploi en raison des affinités entre ce type de candidats et les entreprises déjà rejointes par la CDEC.

Concrètement, il s'agissait d'aider ces personnes à structurer leur stratégie de recherche d'emploi, à développer les bonnes attitudes et à maîtriser les bons outils pour faciliter leur recherche. Elle développait également des liens avec les entreprises du secteur pour connaître leurs besoins en matière de ressources humaines et éventuellement leur référer des candidats. Elle organisait à cette fin des ateliers de formation et d'échange entre chercheurs d'emploi, offrait des séances de coaching individuel et animait, sur son site internet, une section regroupant les offres d'emploi du territoire.

### **Actrice et partenaire de développement**

Si la CDEC s'efforçait de propulser les projets des entrepreneurs et futurs entrepreneurs de son territoire, son action en faveur du développement économique ne s'arrêtait pas là. En effet, elle travaillait également à créer des environnements propices à l'attraction d'entreprises dans le Centre-Sud et le Plateau-Mont-Royal. Régulièrement, elle prenait aussi le rôle de partenaire d'affaires ou même de promoteur pour créer de nouveaux modèles ou faire lever des projets économiques portés par la communauté. Ainsi, elle pouvait orienter le développement économique localement pour qu'il traduise les aspirations et réponde aux enjeux de la communauté.

### **3- Actrice de développement territorial**

Pour la CDEC, faire du développement économique local signifiait s'intéresser aussi au territoire, aux rues, aux sites d'intérêt, à l'aménagement des quartiers et à l'espace urbain en général, pour que ces derniers contribuent à créer les conditions favorables au développement économique et social.

Pourquoi? D'une part, pour améliorer la qualité de vie d'un quartier en mettant en valeur ses atouts physiques et en créant des espaces conviviaux et propices aux différentes activités donnant vie au quartier qu'elles soient résidentielles, commerciales, culturelles ou du domaine des services, du travail ou des loisirs, etc. Par ces aménagements, le quartier devient ainsi plus intéressant pour tous, incluant les entrepreneurs. Ceux-ci, portant à la fois le chapeau de travailleurs, de recruteurs et, dans plusieurs cas, de résidents, tendent à rechercher des quartiers présentant plusieurs atouts sur le plan de la qualité de vie.

D'autre part, pour se développer à Montréal, les entreprises ont besoin de secteurs physiques où leurs activités peuvent se dérouler en toute légalité (zones d'emploi), idéalement à proximité de leurs fournisseurs, clients et partenaires d'affaires. Elles doivent également bénéficier de locaux offrant une surface et un coût correspondant à leurs besoins et à leurs capacités. En amont des projets de création d'emplois, il est important de penser à l'organisation et à l'aménagement de l'espace.



Pour assurer ce terreau propice au développement économique et social du territoire et contribuer au développement des quartiers complets à Montréal, la CDEC intervenait donc sur des dossiers urbanistiques et immobiliers ainsi que sur des projets d'aménagement. Elle pilotait des démarches, souvent soutenues par des comités formés d'acteurs du milieu, permettant d'élaborer de nouvelles propositions pour l'aménagement de sites ou de secteurs du quartier : **les abords des stations de métro Frontenac, Papineau et Beau-dry, l'échangeur des Pins, les zones d'emplois Saint-Viateur Est, Plateau Est et Sainte-Marie, le Marché Saint-Jacques, le développement du site de Radio-Canada**, etc.

De plus, la CDEC pouvait rencontrer des propriétaires immobiliers afin de négocier des ententes de location avantageuses pour un projet ou un type d'entreprise spécifique. Ce fut le cas notamment pour le projet du **LABoratoire Créatif**, dans le cadre duquel une dizaine de locaux ont été aménagés et loués à des entreprises de design de mode dans le secteur Saint-Viateur Est.

#### 4- Actrice et partenaire de développement économique local

La CDEC a elle-même représenté localement un joueur économique en s'inscrivant comme partenaire d'affaires de projets d'économie sociale répondant à des besoins locaux, sociaux ou autres. En tant que partenaire, elle pouvait mettre à la disposition d'un projet son expertise, un encadrement et des conditions facilitantes telles que du financement, des bureaux, du personnel, etc. À titre d'exemple, on peut penser à son rôle de premier plan dans le **projet du Monastère**, visant à développer des locaux abordables pour des organismes communautaires du Plateau-Mont-Royal, ou dans celui du **Marché solidaire Frontenac**, axé sur le développement d'une offre de proximité de fruits et légumes frais.

La CDEC a également, de son propre chef, mené deux études de marché et créé le concours Entrepreneurs audacieux recherchés pour favoriser la venue d'entreprises répondant à des besoins locaux : service de dîners pour les travailleurs du secteur Plateau Est et commerce d'ambiance rue Ontario dans le quartier Sainte-Marie.



#### 5- Actrice du développement de certains secteurs d'activités économiques

Au-delà de l'approche territoriale et locale, la CDEC a représenté un joueur économique :

- ⇒ en pilotant la mise en place de projets entrepreneuriaux en réponse à des problématiques propres à un secteur économique donné, débordant souvent des limites de son territoire ;
- ⇒ en mettant en place des organismes sur lesquels la CDEC siégeait comme administratrice avec d'autres personnes qui ont une expertise liée aux enjeux ciblés ;
- ⇒ en jouant un rôle de leader dans le paysage économique montréalais, voire québécois, pour ces secteurs économiques.

La question de la pérennisation des ateliers d'artistes à Montréal débordait ainsi largement des préoccupations du seul territoire de la CDEC. Plutôt que de se contenter d'un seul projet autonome en réponse au besoin des artistes du Centre-Sud, la CDEC a mis sur pied **Ateliers créatifs Montréal**, un organisme voué au développement et à la gestion immobilière d'ateliers d'artistes à prix abordables sur de longues périodes. Fort d'un premier projet à succès, le Chat des artistes, rue Parthenais, l'organisme pouvait envisager

de faire profiter d'autres communautés de son expertise et d'un effet de levier pour de nouvelles acquisitions ou locations à long terme. Aujourd'hui, Ateliers créatifs Montréal gère 75 000 pi<sup>2</sup> d'ateliers d'artistes et d'artisans, abordables et sécurisés. Il a également accompagné la réalisation du projet d'ateliers abordables de l'organisme Pied Carré dans le secteur Saint-Viateur Est, occupant une superficie de plus de 200 000 pi<sup>2</sup>. L'organisme est présent dans 5 quartiers différents à Montréal.

Au même titre, la CDEC a mis sur pied l'organisme **Montréal Couture**, dans la foulée de son travail avec le **LABoratoire Créatif**. La disponibilité de ressources de sous-traitance en couture et les défis de la relève dans l'industrie touchaient de nombreuses entreprises à l'échelle de Montréal et de la province. La CDEC a mobilisé différents professionnels issus des institutions d'enseignement, des entreprises de design et des bailleurs de fonds pour créer cette organisation vouée à expérimenter des projets pilotes qui contribueraient à donner un souffle nouveau au secteur de la fabrication vestimentaire. Plusieurs projets ont ainsi été menés à Montréal et ailleurs au Québec.

#### Carrefour d'informations, de rencontres, d'analyses et de réflexion

Pour que les idées naissent et se concrétisent, elles doivent d'abord être énoncées, partagées, confrontées et développées. En amont tant des projets d'entreprises que des projets de développement local, un travail de mise en réseau, de réflexion et d'analyse est en effet nécessaire. La CDEC CSPMR a ainsi cherché à mettre à la disposition des communautés l'ensemble des outils et des processus permettant la gestation des idées les plus porteuses.

#### 6- Concertation et liaison

Au-delà d'une question de chiffres, d'investissement et de rentabilité, le développement économique est bien souvent le fruit d'humains travaillant ensemble dans un but commun. Relations publiques, mobilisation, liaison, animation, représentations sont autant d'actions se référant au rôle que la CDEC se devait de jouer pour que la pâte du développement économique local prenne et éventuellement lève...!

Ce rôle, la CDEC l'a joué avec plus ou moins d'intensité, en fonction des besoins et des contextes. Dans certains cas, la CDEC a généré des activités (rencontres, forums, colloques, etc.) ou des structures de concertation (comités de travail, aviseurs, de réflexion, tables, etc.) dans le but de :

- ⇒ développer des liens de confiance avec et entre les acteurs du milieu mobilisés, provenant souvent de différents secteurs d'intervention ;
- ⇒ sensibiliser ces acteurs à leurs réalités respectives ;
- ⇒ les amener à s'entendre sur des priorités et des stratégies d'action.

À titre d'exemple, citons la **Table de promotion de la main-d'œuvre locale (TPMOL)**, **Tous pour l'aménagement du Centre-Sud (TACS)**, le **Comité de revitalisation du secteur Saint-Viateur Est, Sainte-Marie en action**, le **Comité sectoriel Saint-Louis-Mile-End** etc. Des structures ayant toutes permis ou facilité la mise en place de projets de développement aux impacts significatifs pour les communautés qui les ont accueillis.



À d'autres occasions, la CDEC participait à des rencontres ou siégeait au sein de structures mises en place par d'autres acteurs locaux ou régionaux pour :

- faire en sorte que les enjeux touchant le développement économique du Centre-Sud et du Plateau-Mont-Royal soient pris en compte dans les réflexions;
- connaître et comprendre les autres enjeux locaux (sociaux, culturels, environnementaux...) pour les intégrer dans la planification du développement économique local.

La CDEC était ainsi un membre très actif des tables de quartier – **la Corporation de développement communautaire (CDC) Action solidarité Grand Plateau (ASGP)** et la **CDC Centre-Sud** – et a travaillé en étroite collaboration avec elles. Partenaire de premier plan de nombreux projets, la CDEC a participé activement aux travaux liés à la Table de développement social Centre-Sud, à la démarche pour le développement du Plateau Est, à la requalification de l'Hôtel-Dieu, ou encore, en 2015, à la réalisation d'une étude sur l'impact économique des organismes communautaires. La complémentarité des mandats et des interventions ainsi que la relation de confiance entre la CDEC et les CDC étaient essentielles.

Si l'on y regarde de plus près, on s'aperçoit que, pour la CDEC, la concertation se présentait aussi comme une stratégie transversale ou, plus globalement, comme une approche d'intervention, un modus operandi.

En effet, la concertation a souvent été en amont de projets de développement du territoire ou de projets de développement économique local soutenus par la CDEC. La concertation a aussi été utilisée comme stratégie pour encadrer des démarches de développement du territoire (par exemple, le Comité de revitalisation du secteur Saint-Viateur Est) ou ponctuellement pour développer une analyse ou une position partagée sur un dossier précis (par exemple, le CHUM, les Plans particuliers d'urbanisme, le Marché Saint-Jacques, Radio-Canada, l'Hôtel-Dieu etc.).

Même s'il s'agissait, somme toute, de temps bien investi, cette énergie consacrée aux activités de concertation a souvent fait l'objet de débats à l'interne. Des questionnements autour des priorités d'intervention de la CDEC en regard du rôle des autres acteurs et des besoins locaux non comblés étaient courants. A posteriori, on peut toutefois imaginer que la non-reconnaissance de l'importance de cette approche dans la pratique traditionnelle du développement économique et par certains bailleurs de fonds de la CDEC y était pour beaucoup.



### 7- Documentation, analyse, réflexion et planification

La forte présence sur le terrain et la proactivité de l'équipe de la CDEC permettaient à cette dernière de recueillir des informations et des données inédites fort pertinentes pour la planification du développement économique local. À la suite d'opérations de démarchage auprès des entreprises d'une zone donnée ou de différentes enquêtes, la CDEC pouvait mobiliser son réseau, cumulant une grande variété d'expertises, pour générer de véritables laboratoires d'idées au service de la communauté.

Pour la CDEC, jouer ce rôle signifiait ainsi :

- assurer une veille, réaliser des études terrains ou documentaires, des portraits, des recensements, des groupes de discussion, des sondages permettant de documenter les réalités du territoire et de ses entreprises (rôle d'antenne terrain);
- analyser ces données pour dégager constats et enjeux;
- réfléchir et imaginer collectivement les orientations les plus pertinentes, les stratégies les plus porteuses;
- planifier le développement économique local avec l'apport des autres acteurs du territoire;
- élaborer un plan d'action triennal (Plan d'action local pour l'économie et l'emploi), en assurer la diffusion et le suivi pour orienter le développement local dans le sens souhaité (par exemple en adaptant les politiques de financement de la CDEC aux orientations du PALÉE);
- articuler des plans d'action ou des démarches visant à répondre concrètement à tel ou tel enjeu, à concrétiser telle ou telle opportunité.

Dans le cadre de ce rôle, la CDEC a entre autres mené différentes études notamment sur : les entreprises et les travailleurs culturels des Faubourgs, les espaces collaboratifs de travail (coworking), l'industrie de la mode, la zone d'emploi Plateau Est, les travailleurs créatifs du secteur Saint-Viateur Est, les technologies vertes, etc.

### 8- Circulation de l'information, communications et promotion du territoire

Au fil des années, la CDEC a pu expérimenter le rôle stratégique des communications pour développer l'économie d'un territoire et renforcer le sentiment d'appartenance à la communauté. Que ce soit pour faire connaître le **plan d'action stratégique territorial (PALÉE)**, les différentes données s'y rattachant et les opportunités en matière de localisation, pour mettre en contact les entrepreneurs et les financeurs, pour favoriser l'émulation par la promotion des bons coups de certains organismes ou de certaines entreprises, pour faire circuler les opportunités d'affaires, pour faire connaître les acteurs et les projets locaux ou pour développer une communauté d'affaires à l'échelle locale, les différentes stratégies de communication

mises en œuvre par la CDEC ont joué un rôle crucial.

Concrètement, ces stratégies consistaient principalement à :

- organiser des événements : 5 à 7, forums, lancements, petits-déjeuners et autres occasions créées de toutes pièces par la CDEC pour susciter le réseautage et les rencontres informelles fécondes, souligner les succès et mettre les acteurs de la communauté dans le coup du développement local;
- créer des outils de communication attractifs et interactifs : un site internet collaboratif (blogue, babillard, calendrier, microsites, etc.), une infolettre mensuelle, une page Facebook animée, des communiqués, etc.

La CDEC a ainsi travaillé avec des agences de design, des photographes et des vidéastes locaux pour mettre en image les gens et les projets inspirants de son territoire et renforcer l'esthétisme et la créativité de ses outils de communication.



Aussi, si certains événements permettaient à la CDEC de faire connaître ses locaux et ses différents services, d'autres amenaient les participants à découvrir des lieux phares ou insoupçonnés des quartiers Centre-Sud et du Plateau-Mont-Royal. À d'autres occasions, lorsque par exemple la CDEC s'adressait à de nouveaux interlocuteurs, les lieux déjà fréquentés par ces personnes étaient exploités (par exemple des 5 à 7 organisés dans les grands édifices du secteur Saint-Viateur Est).

Enfin, la CDEC a lancé au cours de son histoire plusieurs campagnes de communication pour appuyer la promotion des quartiers de son territoire et l'entrepreneuriat. Ce fut le cas notamment de la campagne Circuit d'achat local visant la promotion de l'achat local et la valorisation des créateurs locaux auprès des travailleurs du quartier Centre-Sud ainsi que de la campagne de promotion de l'entrepreneuriat dans le Centre-Sud, une vitrine internet pour faire la promotion du quartier et des occasions de location d'espaces industriels ou de bureaux sur le territoire, etc.



### 9- Influenceur / acteur politique

En tant que carrefour de mobilisation, de réflexion et de développement pour les communautés du Plateau-Mont-Royal et du Centre-Sud, et dans une perspective de transformation sociale, la CDEC portait de façon légitime les enjeux et les aspirations locales aux oreilles et aux yeux des différentes autorités concernées. En effet, lorsque l'on mobilise les gens pour prendre part aux réflexions, aux débats et aux projets qui s'ensuivent, et que ces derniers participent, se prononcent et s'investissent, il est normal de souhaiter faire en sorte que les décisions prises en haut lieu en tiennent compte...!

C'est ainsi qu'à travers son histoire la CDEC a pris des positions publiques sur les sujets touchant le développement de son territoire afin d'apporter son regard, ainsi que celui de ses membres, sur certains enjeux – un regard qui a été alimenté par les apprentissages issus de l'intervention terrain et les exercices de concertation.

Ces prises de position se faisaient soit par le biais de représentations directes auprès des autorités concernées, soit lors de rencontres au conseil municipal ou aux conseils d'arrondissement, ou encore par le biais d'écrits, notamment par la production de nombreux mémoires (mémoires sur les **quartiers culturels**, sur le plan de développement de Montréal, sur le développement et la **modernisation de la Maison de Radio-Canada**, sur le **Programme particulier d'urbanisme** du quartier de Sainte-Marie, sur la **requalification du site de l'Hôtel-Dieu**, etc.).

### Une approche à mettre de l'avant

Par ses diverses prises de position, la CDEC se portait également à la défense d'un modèle de développement démocratique, inclusif, intégré et durable. La prochaine section s'intéresse plus en profondeur aux caractéristiques de ce modèle.

# IL Y A 30 ANS, LA CDEC A FAIT LE PARI DE SORTIR DE LA BOÎTE.

**Ancrage local**

« Les jeunes entrepreneurs veulent une communauté dans laquelle se construire, ils veulent redonner à la communauté, faire leur part. Les sphères du travail, de la vie privée et de l'implication citoyenne se superposent, l'entreprise devient un milieu de vie dans lequel on veut vivre ses valeurs, mais à travers lequel on veut aussi développer des liens avec le monde environnant. »

Gilles Trépanier, directeur général de Resto-Plateau et ex-conseiller à la CDEC CSPMR

**De quoi parle-t-on ?**

Comme toutes les CDEC, la CDEC CSPMR a travaillé à l'échelle des quartiers présents sur son territoire et s'est spécialisée sur leurs réalités propres : Sainte-Marie, Saint-Jacques, Saint-Louis, Mile-End, Plateau Centre et Plateau Est. Ces quartiers, bien que partageant plusieurs réalités communes aux quartiers centraux, présentent toutefois une identité et des enjeux particuliers. Des différences culturelles, socio-économiques, historiques et des caractéristiques géographiques et d'aménagement spécifiques font en sorte que les priorités et les stratégies de développement à privilégier diffèrent d'un quartier à l'autre.

Comme le quartier est souvent l'unité à partir de laquelle se construit l'appartenance des citoyens et des entrepreneurs, il est également plus facile de tisser des liens entre les différents acteurs en présence (entrepreneurs, propriétaires immobiliers, organismes, groupes de citoyens, élus, etc.) et d'identifier les forces et les potentiels susceptibles de se transformer en opportunités pour le développement économique et social de ce territoire.

**Des exemples ?**

À partir de 2011, la CDEC a par exemple travaillé à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une **stratégie de promotion de l'entrepreneuriat spécifique au quartier Centre-Sud**. Le quartier faisant face à un déficit entrepreneurial, un axe très local a été privilégié et des mesures propres aux besoins du quartier ont été entreprises pour contribuer à son essor :

- élaboration de portraits d'entreprises et analyse des besoins des entrepreneurs du territoire (notamment des entreprises culturelles);
- mise en valeur et promotion des atouts du quartier pour attirer de nouvelles entreprises (capsules vidéos);
- visibilité de l'offre de locaux vacants et développement d'un partenariat avec l'Arrondissement et Potloc;
- attraction d'entreprises satellites (exemple de la Réserve du Comptoir ou de la Fabrique Arhoma);
- élaboration d'une étude de marché dans Sainte-Marie;
- organisation d'un concours novateur, Entrepreneurs audacieux recherchés, pour favoriser l'attraction d'entreprises structurantes dans des secteurs dévitalisés, comme les quartiers Sainte-Marie et Centre-Sud.

Un portrait des entreprises du Plateau Est a également été réalisé, permettant d'identifier les créneaux en présence, le type d'emploi et les avantages stratégiques déterminés par les entrepreneurs concernant leur localisation. Devant le besoin exprimé de connaître davantage les entreprises voisines, des petits déjeuners ont été organisés à l'intention des gens d'affaires, offrant du même coup de belles occasions d'informer et de consulter les entrepreneurs sur leurs idées pour le réaménagement du secteur.

« Être proche de la communauté est essentielle pour rester aux aguets des menaces qui grondent! Saisir et agir sur les opportunités de développement économique avant qu'il ne soit trop tard requiert une proximité avec les acteurs concernées - que ce soit les créateurs, les citoyens d'un quartier, les entrepreneurs, les institutions ou les commerçants. La capacité de financer cette présence et l'implication dans le milieu a permis d'agir de manière proactive, avec agilité et rapidité, sur plusieurs fronts qui se sont avérés cruciaux pour le développement économique et social de Montréal. »

Louise Hodder, présidente de Vivacité, ex-directrice de la CDEC

La démarche mise en place par la CDEC après la vente de l'usine Grover illustre également comment l'ancrage local de l'organisme a pu faire pencher la balance. Alors que l'investissement annoncé par le futur propriétaire aurait été vu, de loin, strictement comme une bonne nouvelle, la CDEC, quant à elle, a rapidement été interpellée par les artistes et les travailleurs culturels occupant l'édifice, préoccupés par la précarité, voire la disparition, de leurs espaces de travail. La CDEC a alors travaillé avec un comité de travailleurs pour évaluer et planifier la reprise du bâtiment par les travailleurs eux-mêmes, regroupés au sein de la coopérative Sauvons l'usine. Si le projet en tant que tel n'a pas abouti, il a néanmoins jeté les bases d'une analyse de la dynamique économique liée à la présence des ateliers d'artistes dans les quartiers en revitalisation, laquelle a suscité la création de l'organisme Ateliers créatifs Montréal et du projet Le Chat des artistes, rue Parthenais, à quelques pas de l'usine Grover.

L'objectif de la CDEC : contribuer à trouver des solutions pour maintenir les créateurs dans les quartiers, mais également aider ces derniers à se développer. Par son ancrage et son expertise, elle a pu notamment soutenir la création de deux organismes : la Croisée des Ateliers (regroupant 5 édifices industriels) aux abords de la voie ferrée dans le Plateau Est et l'arrondissement Rosemont-La-Petite-Patrie et la Virée des Ateliers dans Sainte-Marie (regroupant 3 édifices industriels), dont la mission est de valoriser et de soutenir les créateurs locaux en organisant, entre autres, des ateliers portes ouvertes.

**Les défis**

Pour les CDEC, cette expertise et cet attachement liés à leur territoire respectif rendaient parfois plus difficile la collaboration sur des zones contiguës partageant des réalités communes, mais appartenant à deux territoires de CDEC différents. L'étiquette « local » diminuait également la crédibilité de la CDEC pour proposer des orientations sur des enjeux régionaux.





Ainsi, les CDEC devaient souvent travailler avec des acteurs régionaux ou sectoriels pour être en mesure de dégager une perspective plus macroéconomique sur certains sujets. Quelques démarches menées avec des chaires de recherche ou des départements universitaires permettaient d'alimenter l'analyse et l'argumentaire sur un projet ou un enjeu particulier. Globalement, toutefois, le faible nombre d'études portant sur les liens entre le territoire ou la collectivité de proximité et le développement économique limitait pour la CDEC la possibilité de se référer à la théorie pour asseoir ses interventions.

#### **Pour la suite ?**

Pour faciliter la collaboration, le partage d'expertise et accroître leur légitimité sur la scène régionale, les CDEC auraient eu intérêt à mettre sur pied davantage de comités interterritoriaux, formés de membres de la direction et de professionnels, pour travailler ensemble sur des enjeux économiques communs : enjeux sectoriels, enjeux d'aménagement de zones contiguës, enjeux liés à la main-d'œuvre, etc.

Les expériences de collaboration entreprises par les directions des différentes CDEC ont cependant davantage porté sur les enjeux liés au financement, à la reddition de compte et à la reconnaissance de l'expertise des CDEC, ou encore sur certains projets très pointus.

Certaines collaborations ont été fructueuses et sont des exemples de mises en commun réussies. Ce fut le cas avec l'organisation en 2014 du colloque « **Les Zones d'emploi, moteur du développement de Montréal et de ses quartiers** ».

Initiative du comité InterCDEC des agents de développement et fruit d'une collaboration entre le Réseau des CDEC de Montréal et la Chaire Ivanhoe Cambridge de l'immobilier (École des sciences de la gestion de l'UQAM), ce colloque visait à engager la réflexion et l'action collective pour préserver et consolider les zones d'emploi, stimuler leur développement et les positionner comme moteur de développement économique. Plus de 275 représentants du milieu des affaires, des promoteurs immobiliers, des institutions financières, des fonds de travailleurs, des centrales syndicales, des organisations communautaires et des professionnels de la Ville de Montréal et de ses arrondissements ont participé à ce colloque.

La collaboration entre les CDEC aurait pu être stimulée bien simplement, en créant un fonds consacré aux projets à portée régionale ou sectorielle propulsés par plus d'une CDEC. Ce même fonds aurait également pu être mis à profit pour financer des projets de recherche permettant de mieux comprendre certaines dynamiques propres au développement économique local (par exemple sur le lien entre les entrepreneurs et la localité où ils choisissent d'implanter leur entreprise, sur l'évolution et les perspectives d'affaires pour les entreprises de fabrication en milieu urbain, etc.), tout en encourageant la recherche universitaire sur ces questions dans les différentes facultés d'économie et de gestion. Cet outil aurait pu favoriser la recherche et le développement, déjà présents localement.

## Approche territoriale intégrée

« Si nous souhaitons un développement économique et social durable, il est nécessaire de prendre en compte toutes les composantes de la vie, avoir une approche globale, puisque nous ne pouvons découper en tranches la réalité quotidienne des personnes. Il faut tenir compte de tous les éléments qui influencent les conditions de vie de nos communautés et, en ce sens, il est illusoire d'isoler les enjeux économiques. »

François Bergeron, directeur de la Corporation de développement communautaire Centre-Sud

### De quoi parle-t-on ?

Depuis la création de la CDEC, l'approche intégrée signifie pour elle travailler en ayant en tête les différentes dimensions du développement durable (environnementale, économique, sociale, culturelle) et dans l'optique de quartiers complets, où il fait bon habiter, travailler, consommer, se divertir et s'impliquer. Elle signifie la promotion d'une vision globale du développement d'une communauté. Concrètement, elle implique donc de prendre en compte, et même de valoriser, les impacts globaux d'un projet économique.

Cette approche implique également de ne pas considérer le développement économique comme une fin en soi, mais plutôt de lui donner un sens en le liant au mieux-être et aux aspirations d'une communauté et des individus qui la composent (emplois, dynamisme, innovation, capacité collective d'agir, etc.). Il s'agit ainsi d'une sorte de code d'éthique<sup>[3]</sup> du développement économique.

En accord avec ce principe, le réflexe premier de la CDEC était de rassembler autour d'une même table toutes les personnes concernées par un projet ou un enjeu, en visant la plus grande diversité possible et en favorisant une approche proactive plutôt que réactive. Ce fut le cas notamment dans le cadre des projets suivants : le réaménagement de l'échangeur des Pins, l'implantation du futur CHUM, la réflexion autour de l'avenir de la Maison de Radio-Canada, la démarche Sainte-Marie en action et l'organisation des premières Journées de la culture sur le territoire.

### Des exemples ?

**La démarche de revitalisation du secteur Saint-Viateur Est dans le Mile-End** démontre bien à quel point différentes préoccupations locales peuvent être traitées simultanément pour une lecture plus complète d'un milieu. Ainsi, le comité de revitalisation du secteur, mis sur pied par la CDEC et composé de citoyens, d'entrepreneurs, de travailleurs culturels, de représentants de la ville centre, de l'arrondissement et d'organismes locaux, pouvait se targuer d'avoir une vision à 360 degrés de l'évolution de ce secteur et de mettre de l'avant des projets pertinents à plusieurs niveaux :

- ⇒ coopérative d'habitation pour offrir des logements abordables aux travailleurs culturels du secteur;
- ⇒ 4 à 7 des travailleurs du secteur Saint-Viateur Est, favorisant le réseautage, permettant à la CDEC d'offrir ses services aux entrepreneurs et de les introduire aux promoteurs de projets culturels et citoyens locaux;
- ⇒ sensibilisation des propriétaires immobiliers à la pérennité des ateliers d'artistes et à l'ouverture sur rue des rez-de-chaussée commerciaux pour améliorer la qualité de vie des résidents et des travailleurs, etc.

Aussi, lors de l'installation de la **Grande Bibliothèque du Québec (GBQ)** en 2003, la CDEC a joué un rôle majeur pour réunir les différents acteurs du quartier et faire en sorte que l'installation dans le quartier de cette institution culturelle majeure génère le maximum de retombées locales et intègre le mieux les enjeux du quartier.

« Lorsque la direction de la GBQ a été nommée par le gouvernement du Québec, Madame Lise Bissonnette – qui quittait donc le Devoir – a rapidement demandé à la CDEC de lui organiser des rencontres avec les commerçants du quartier, les organismes communautaires et les organismes culturels. L'objectif était de connaître plus en profondeur la situation du quartier dans lequel s'installerait la GBQ. Elle a été présente lors de ces trois rencontres qui lui ont permis de comprendre les enjeux de ce quartier et d'entendre les préoccupations et suggestions de ces organisations. »

Céline Charpentier, directrice du CSMO et ex-directrice de la CDEC



[3] Le développement économique local, TREMBLAY, Diane-Gabrielle, FONTAN, Jean-Marc, Université du Québec Télé-université, p. 147



### Les défis

La grande diversité des domaines et des enjeux couverts par les interventions de la CDEC amenait cette dernière à devoir développer un vaste réseau de personnes-ressources aux expertises plus poussées sur des sujets précis. Si de nombreux professionnels ont souvent accepté de s'impliquer bénévolement ou à des tarifs accessibles pour l'organisation, certaines expertises plus coûteuses pouvaient s'avérer plus difficiles d'accès.

Aussi, il arrivait régulièrement qu'il y ait opposition entre différents objectifs touchant le développement économique de la communauté. Par exemple, les objectifs de revitalisation d'une rue commerciale pouvaient entrer en contradiction avec ceux du maintien d'une offre de logements et de produits et services abordables pour les moins nantis.

### Pour la suite ?

Pour intervenir plus en profondeur auprès d'entreprises d'un secteur économique particulièrement présent sur son territoire ou dans le cadre de dossiers de développement majeurs, il aurait pu être bénéfique que la CDEC dispose d'un réseau de professionnels réputés, auquel elle aurait eu accès grâce à des ententes négociées dans le cadre d'un partenariat orchestré à cette fin avec les autres CDEC.

Pour leur part, les contradictions entre différents objectifs de développement ne font que démontrer la complexité de la notion de développement et ne sont pas un problème en soi. Elles permettent au contraire des réflexions, des échanges et des négociations qui font bien souvent avancer le débat et émerger des compromis impliquant des avancées sur plusieurs fronts (citons les exemples de l'intégration de logements sociaux et d'espaces verts dans le cadre de la revitalisation de sites, des accords de bénéfices à la communauté dans le cadre de l'arrivée d'un nouveau grand joueur, etc.). La contrainte de devoir tenir compte de facteurs très divers pousse ainsi les différents acteurs de développement, lorsqu'ils sont bien accompagnés, à se dépasser et à innover.

## Gouvernance représentative et démocratique

*« Pour une présidente provenant du milieu syndical, devoir faire équipe avec un représentant d'une association de commerçants, au sein du CA de la CDEC, avec l'objectif du mieux-être de la communauté, était de prime abord un défi de taille... mais quelle belle aventure ! Sur le chemin, nous avons gagné une meilleure compréhension mutuelle, une complicité et de beaux échanges ! »*

Véronique de Sève, vice-présidente CSN et dernière présidente de la CDEC

### De quoi parle-t-on ?

Les membres du conseil d'administration des CDEC étaient élus par des collèges électoraux représentant les différentes dimensions du développement d'une communauté. À la CDEC CSPMR, le conseil d'administration était composé de 20 personnes issues de 11 collèges électoraux : affaires, coopératif et économie sociale, communautaire, culture, employabilité, institutions, citoyens, syndicats, élus, employés et travailleurs autonomes.

Ainsi, des individus issus de différentes sphères de la communauté pouvaient devenir membres de la CDEC et disposaient d'occasions de participation, principalement lors de l'assemblée générale annuelle et dans le cadre des consultations visant, par exemple, l'élaboration du Plan d'action local pour l'économie et l'emploi. Divers comités, auxquels des membres ou d'autres représentants de la société civile pouvaient s'impliquer, favorisaient également cette participation : comités de financement, comités de revitalisation, comités aviseurs, etc.

Pour la CDEC, ce mode de gouvernance présentait de nombreux avantages :

- la légitimité des orientations mises de l'avant, parce qu'elles étaient portées par un éventail d'acteurs locaux ;
- des expertises variées mises à contribution ;
- une diversité d'angles d'analyse ;
- un fort terreau d'innovation.

À ce titre, il est désormais reconnu que le mélange des expertises et des secteurs d'activités constitue un ingrédient important des processus d'innovation. Comme réseau de réseaux, la CDEC disposait d'un potentiel d'innovation extrêmement riche qu'elle a su utiliser à plusieurs niveaux.

Ce mode de gouvernance était également un atout important pour la communauté du Centre-Sud et du Plateau-Mont-Royal. Les processus démocratiques et les possibilités d'implication contribuaient à ce que les individus et les groupes d'intérêt s'approprient les enjeux locaux et prennent en charge les solutions à mettre en place. Plutôt que d'être l'apanage des investisseurs et des pouvoirs publics, le développement du Plateau-Mont-Royal et du Centre-Sud devenait ainsi l'affaire de tous, et chacun pouvait mettre la main à la pâte.

**L'importance des relations humaines, de la confiance et de l'informel dans l'émergence de solutions complexes pour le développement des quartiers**

En dehors de la structure à proprement parler, les différentes occasions de rencontres interpersonnelles, souvent improbables en dehors du contexte de la CDEC, créaient en soi une condition favorable au développement. Les relations ainsi établies contribuaient fortement à faire tomber les barrières et facilitaient les processus de prise de décision ou de développement des projets.

À ce sujet, Ron Rayside, architecte socialement impliqué, fier entrepreneur du Centre-Sud et ancien président de la CDEC, renchérit et propose même d'établir le « taux de rire » lors des différentes rencontres, comme un baromètre de l'efficacité d'une communauté à se mobiliser et à agir. Il cite en exemple la coalition formée dans le Centre-Sud lors des discussions en haut lieu sur l'emplacement du futur CHUM :

*« À la base, le défi était de taille : il s'agissait d'amener cinquante représentants d'organismes à développer une position commune sur la question. Toutefois, le fait que les individus représentant ces différentes organisations se connaissaient pour s'être côtoyés à d'autres occasions a permis d'établir rapidement et efficacement un lien de confiance, un consensus et une vision commune tout en respectant et intégrant les préoccupations de chacun. La même chose s'est produite lors des travaux autour de la modernisation de Radio-Canada! »*

**Les défis**

Bien sûr, certaines prises de décision du conseil d'administration s'avéraient plus difficiles en raison des différents points de vue et des intérêts divergents à concilier. Aussi, le fait de compter autour de la table vingt administrateurs pouvait limiter les occasions et les temps d'échange lors des rencontres.

La réalité du développement économique communautaire est certainement complexe et la mission de la CDEC l'était tout autant. Aussi, les nouveaux administrateurs n'étaient pas toujours outillés pour saisir l'ensemble des enjeux et jouer pleinement leur rôle. De la même manière, le rôle des collèges électoraux pouvait se limiter à l'élection d'un représentant lors de l'assemblée générale annuelle et leurs membres n'étaient probablement pas toujours suffisamment préparés pour leur permettre de saisir pleinement les enjeux en présence.

**Pour la suite ?**

Pour maintenir la richesse d'une grande représentativité au sein de conseils d'administration d'organismes voués au développement économique local, il serait donc judicieux d'adopter un mode d'animation favorisant davantage la participation de tous aux discussions.

En amont, il y aurait lieu de développer des outils de communication et d'échanges créatifs permettant de renseigner rapidement les membres du conseil d'administration sur les différentes dimensions des enjeux touchant

la CDEC et ses communautés : groupe privé pour les administrateurs sur les médias sociaux, courtes présentations d'employés ou d'acteurs locaux avant les séances du conseil, etc. En fin de compte, il s'agit de faire en sorte que la représentativité des sièges au sein d'un tel conseil d'administration se traduise par une même représentativité sur le plan de la participation active aux débats et aux discussions.

Dans un tel modèle de gouvernance, le fait de mobiliser davantage les membres de collèges électoraux permet d'amener de nouvelles personnes à s'impliquer directement dans le développement et, ainsi, de tirer profit de leurs idées et de leur expertise. Sans multiplier les lieux de concertation, il s'agit de proposer des rendez-vous pour que les membres d'un collège électoral puissent se rencontrer, approfondir davantage certains enjeux de développement économique local (incluant les enjeux ne se rattachant pas à leur secteur d'intervention) et prendre position.

## Conjuguer économique et social

« Il n'y a pas de développement social et de cohésion sociale sans développement économique, mais toutes les formes de développement économique ne conduisent pas au développement social et à la cohésion sociale. » [4]

L'objectif de la CDEC était certes de contribuer au développement et à l'essor d'entreprises sur son territoire, mais avec la préoccupation particulière d'améliorer la qualité de vie de la communauté dans son ensemble (dont les personnes plus défavorisées sur le plan social et économique). La CDEC visait ainsi à créer une richesse sociale permettant à la communauté de profiter des retombées du développement de la façon la plus équitable possible. Ce fut le cas notamment des interventions visant à maximiser les retombées économiques et sociales de grands projets urbains comme celui de du développement du site et de la modernisation de la Maison de Radio-Canada ou encore le développement de projets structurants comme celui du Monastère.



Voyons plus en détail comment se concrétisait ce mariage entre développement économique et développement social.

### Des projets économiques répondant à des enjeux sociaux de la communauté

Par son accompagnement des projets d'économie sociale, mais également par son rôle dans la mise sur pied de projets collectifs, la CDEC permettait aux organismes communautaires de s'approprier des leviers économiques, favorisant ainsi une prise de pouvoir de la communauté sur son propre développement.

**Le Marché solidaire Frontenac** illustre effectivement la volonté de la CDEC de favoriser un développement économique qui répond aux besoins des communautés, soit ici l'amélioration de l'accès à tous aux fruits et légumes frais. En 2007, la CDEC a été l'un des pionniers et des piliers qui ont cru à ce projet novateur misant sur l'alimentation comme moteur de développement économique local dans un quartier en revitalisation et qui ont soutenu son émergence par des ressources humaines, techniques et financières. De par son mandat, son approche et sa sensibilité, la CDEC était à même de naviguer

dans les tensions que générerait ce projet audacieux : des tensions entre la finalité sociale et la viabilité économique d'un projet d'économie sociale.

Et pourtant, les résultats sont bien réels. En plus de mettre en place des volets d'intervention novateurs tel son service mobile Fruixi, le Marché solidaire Frontenac est l'un des projets ayant contribué à faire de la souveraineté alimentaire une priorité montréalaise et à formaliser les enjeux de la pérennité de ces projets dans des quartiers défavorisés.



Nous pouvons poser l'hypothèse qu'un plus grand nombre de projets à vocation sociale locale auraient pu émerger si les contraintes liées au mandat de CLD n'avaient pas freiné l'accompagnement des compétences entrepreneuriales chez les dirigeants d'organismes communautaires. En effet, les organismes communautaires n'étant pas reconnus comme des entreprises dans le cadre de ce mandat, la CDEC pouvait difficilement investir des ressources dans le déploiement d'une offre de services propres aux organismes communautaires, pourtant initiateurs de nombreux projets d'économie sociale novateurs au Québec.

### Brancher les entrepreneurs sur les réalités sociales du territoire

Par le biais de ses communications et de ses événements portant sur le développement local, la CDEC sensibilisait et interpellait à la fois de grandes entreprises telles Ubisoft, Warner Bros, la JTI-MacDonald, Radio-Canada et Gaz Métro, soucieuses de produire un impact positif dans leur communauté d'accueil, et de plus petites, intéressées à devenir partenaires de projets améliorant les conditions de vie de leurs voisins. Sur le territoire de la CDEC, des directeurs de sociétés de développement commercial, des commerçants (comme le Cheval Blanc et le Petit Extra, les commerçants du Marché Saint-Jacques, etc.) ou encore des propriétaires de locaux commerciaux sont devenus des acteurs locaux incontournables, des acteurs sociaux conscients des réalités locales et impliqués dans leur communauté.

[4] p. 25 rapport de l'étude du CRISES sur l'apport des CDEC à la cohésion sociale (référence).

### **Concier les forces vives du milieu autour du développement de l'employabilité de personnes sans emploi et de l'embauche locale**

L'emploi, et en particulier le sort des personnes sans emploi et/ou éloignées du marché du travail, peut être considéré à la fois comme une préoccupation d'ordre économique et social. La CDEC y répondait, notamment en animant la **Table de promotion de la main-d'œuvre locale (TPMOL)** qui regroupait les personnes de la communauté ayant une expertise sur ces questions pour développer des interventions adaptées aux réalités des personnes sans emploi et à celles de leurs futurs employeurs. Les initiatives ainsi développées étaient complémentaires aux grandes stratégies régionales ou nationales ne répondant pas à certains secteurs d'activités économiques ou au profil de certaines populations.

La CDEC est notamment à l'origine d'un travail de collaboration avec ses partenaires en employabilité autour du **Cinéma du Quartier Latin, la Grande Bibliothèque** (2003) puis avec le **CHUM** et le **projet 109** en 2010. L'objectif : se rapprocher de ces grands employeurs, favoriser l'embauche locale et développer collectivement des initiatives novatrices (comme la création de formations sur mesure) afin de favoriser le recrutement de personnes sans emploi du quartier, relativement éloignées du marché du travail.

*« Lorsque nous avons appris que le cinéma du Quartier latin s'implanterait, nous avons développé le projet que ce cinéma embauche des jeunes des HLM Jeanne-Mance situés juste à l'arrière du cinéma. Le gérant du cinéma étant ouvert à notre proposition, nous y avons travaillé avec l'organisme d'employabilité Intégration Jeunesse du Québec (situé dans le Centre-Sud) qui a sélectionné et soutenu les jeunes qui se sont montrés intéressés : sensibilisation des jeunes dans le HLM, recrutement, préparation de CV à aide à la préparation des entrevues et suivi. A mon souvenir une quinzaine de jeunes ont été embauchés ! »*

Céline Charpentier, directrice du CSMO et ex-directrice de la CDEC CSPMR

De 1999 à 2005, dans le cadre de la gestion du Fonds des initiatives locales, elle a célébré annuellement au Lion d'Or, avec de nombreux intervenants économiques et sociaux, le courage d'adultes ayant entrepris une démarche de formation (Événement de reconnaissance des adultes apprenants).

La CDEC a également géré jusqu'en 2014 le **Budget d'initiatives locales (BIL)** du ministère de l'Emploi et accompagné les projets financés. Ce fonds permettait de développer des partenariats entre des organismes communautaires et des organismes en employabilité, à travers le développement de projets innovants de mise en mouvement pour des personnes éloignées du marché du travail. Ce fut le cas notamment de Sentier Urbain, du Groupe Information Travail, ou encore d'Intégration Jeunesse du Québec.

La CDEC a également soutenu un projet de **Montréal Couture** visant à former une relève de couturières échantillonneuses pour les petites entreprises de fabrication vestimentaire (Mini-Campus Couture, 2013), et elle est à l'origine de plusieurs projets d'insertion de renom tels ceux du Resto Plateau et du Journal l'Itinéraire.

Sur l'objectif de l'embauche locale, l'expérience tend toutefois à démontrer que le maillage entre chercheurs d'emploi et entreprises à l'échelle d'un quartier peut s'avérer difficile. Il aurait même une pertinence limitée dans le contexte de quartiers centraux, où les déplacements d'un quartier à un autre se font aisément. La coopération avec d'autres structures de développement économique local, telle qu'elle a été développée dans le cadre du mandat Placement assisté initialement géré par les CDEC, est donc de mise.

### **Améliorer la qualité de vie des travailleurs et des résidents des quartiers**

Lier le développement économique et le développement social signifiait également pour la CDEC contribuer à améliorer le cadre de vie des résidents et des travailleurs locaux et développer des zones d'emploi répondant aux besoins des entreprises et des humains qui y travaillent ou qui en sont les voisins.

Ainsi, la CDEC appuyait ou coordonnait des projets d'aménagement, tel celui du réaménagement de l'échangeur des Pins, ayant amélioré la fluidité et la convivialité des déplacements dans ce secteur du quartier pour différents types d'usagers, tout en facilitant l'accès au mont Royal pour les résidents et les travailleurs des quartiers limitrophes. Elle animait des comités formés d'organismes et d'entrepreneurs locaux pour susciter à la fois le dynamisme, l'attractivité, mais aussi la convivialité et l'intégration aux quartiers des zones d'emploi Saint-Viateur Est (Plateau-Mont-Royal) et du Pôle de création des Faubourgs (Centre-Sud).

### **Pour la suite ?**

À la lecture de ces nombreux exemples, on peut comprendre que la CDEC puisse avoir fait figure d'« extra-terrestre » et l'objet d'incompréhensions diverses. À la fois vue comme « trop capitaliste » ou « trop institutionnelle » par certains acteurs communautaires et comme « trop sociale » pour être prise au sérieux par certains joueurs économiques, la CDEC occupait à l'occasion une position « entre deux chaises » qui, malgré une certaine dose d'inconfort, l'amenait à sortir du cadre et à innover. Les nombreux projets phares issus de cette approche en démontrent la pertinence.

Ainsi, pour le bien-être des collectivités montréalaises, les stratégies ciblant l'économie sociale, l'employabilité de groupes plus vulnérables, l'aménagement intelligent de quartiers multifonctionnels (quartiers complets) et l'implication sociale des entreprises devraient être encouragées et facilitées par les différents pouvoirs publics.

### **3 mandats = 3 leviers complémentaires**

#### **De quoi parle-t-on ?**

Les CDEC de Montréal avaient aussi cette particularité de cumuler trois mandats financés par trois bailleurs de fonds distincts : le ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (MAMROT) et, par ricochet, la Ville de Montréal, Développement économique Canada et Emploi Québec. Si cette réalité impliquait une certaine lourdeur administrative, elle était également à la base d'une synergie très productive pour le développement économique de la communauté. En effet, chaque mandat avait le potentiel d'alimenter les deux autres de servir « d'apporteur d'affaires » et d'opportunités pour les uns et les autres :

- ⇒ rejoindre les chercheurs d'emploi permettait d'offrir un service de référence de candidats aux entreprises dans le cadre du service de soutien aux entreprises;
- ⇒ le soutien aux entreprises permettait de connaître les besoins des entreprises locales, pour y diriger des chercheurs d'emploi et fournir les informations pertinentes à la mise en place de projets économiques locaux structurants;
- ⇒ de tels projets attiraient des entreprises sur le territoire, créant ainsi un bassin de clients potentiels pour le service de soutien aux entreprises;
- ⇒ les projets économiques locaux créaient des opportunités d'emplois.

#### **Des partenaires au sein de l'équipe**

Ce type d'interrelations est souvent recherché par des organisations qui développent, en conséquence, des protocoles de référencement ou des relations de proximité pour tirer profit de leur complémentarité et de leurs expertises respectives. Toutefois, le fait de côtoyer au jour le jour des personnes impliquées dans ces divers mandats et de bénéficier d'une planification stratégique commune facilite grandement cet effet de synergie.

Au quotidien, les membres de l'équipe de la CDEC pouvaient en effet bénéficier de l'expertise de leurs collègues affectés à d'autres mandats, les consulter sur un dossier, leur partager une information pertinente. Si le risque de travail en silo était bien réel, il était combattu par :

- ⇒ un recrutement ciblant des personnes à l'aise avec une approche pluridisciplinaire;
- ⇒ la formation de comités multidisciplinaires à l'interne sur des projets ou dossiers précis;
- ⇒ l'expérience de la gestion collaborative durant les dernières années, qui a permis à l'organisation de tirer profit de l'expertise de chacun et renforcé l'engagement des membres de l'équipe à la réalisation de la mission;
- ⇒ des activités permettant aux membres de l'équipe de développer leur connaissance des enjeux transversaux touchant le développement économique local et leur engagement envers les communautés desservies, activités porteuses de sens pour le travail des différents professionnels de la CDEC;
- ⇒ une planification et des objectifs communs;

- ⇒ l'aménagement des locaux – ouverts, accessibles, polyvalents et modulables – favorisant les collaborations et l'innovation.

#### **Des exemples ?**

Le concours **Entrepreneurs audacieux recherchés (EAR)** constitue un bel exemple de la synergie que la CDEC réussissait à développer entre ses différents mandats. Par le biais de travail sur le terrain et d'études menées auprès des entrepreneurs du Centre-Sud et du Plateau-Mont-Royal, les agentes de développement territorial de la CDEC avaient fait ressortir le besoin d'un service de restauration rapide et santé dans le secteur Plateau Est et celui d'un commerce d'ambiance (commerce de proximité, tiers-lieu favorisant la rencontre entre les citoyens, les créateurs et les travailleurs) sur la rue Ontario, dans sa portion Sainte-Marie.

Elles ont alors travaillé avec leurs collègues conseillers aux entreprises pour mener des études de marché en vue du positionnement de deux projets potentiels et pour créer un concours invitant des entrepreneurs à déposer des propositions de projets d'affaires répondant à ces réalités. Les lauréats obtenaient des bourses pour soutenir le développement de leur projet ainsi qu'un accompagnement des conseillers de la CDEC et des agentes de développement afin d'intéresser des partenaires financiers de la communauté au projet.

Au total, lors de la 1<sup>re</sup> édition, avec 50 000 \$ en bourses et prix, 4 entrepreneurs ont pu développer leur projet, répondant du même coup aux préoccupations d'autres travailleurs et citoyens de la communauté. Lors de la 2<sup>e</sup> édition, la nécessité de continuer à contribuer au développement de ces secteurs dévitalisés s'est confirmée et le concours a permis d'offrir 6 bourses à des entrepreneurs audacieux, avec plus de 60 000 \$ en bourses et prix.

Le concours EAR est un exemple de réalisation intégrant les différents mandats de la CDEC dans un objectif commun de développement économique local.

#### **Pour la suite ?**

Le développement d'alliances entre plusieurs entités, où les priorités de chaque organisation entrent parfois en contradiction avec les objectifs de telles alliances, s'avère parfois hasardeux, d'autant plus qu'elles peuvent être longues à porter leurs fruits.

Par ailleurs, une organisation à même d'accompagner un entrepreneur en devenir, ses futurs employés et le développement du quartier dans lequel ces personnes évoluent est plus susceptible de générer de la cohérence et des résultats probants. Une stratégie anti-silos...

Devant le succès de l'intégration (de manière quasi organique) des différents mandats de développement économique de la CDEC, il apparaît nécessaire, pour être au service du développement des collectivités, de pouvoir compter sur une structure ayant des mandats et expertises complémentaires.



## **L'innovation grâce à des balises d'intervention et des outils de financement flexibles**

« Contribuer au développement économique local nécessite d'innover, transformer les modèles et prendre des risques. Comment permettre le risque, comment le valoriser ? La CDEC s'est attaquée très souvent à une embuche systémique : celle de la mesure des résultats. Quelles sont les mesures probantes de réussite quand on fait du développement économique local ? Les bailleurs de fonds publics sont, à juste titre, préoccupés par le retour sur investissement des financements octroyés, mais comme pour toute entreprise ou institution innovante, l'innovation et la recherche et développement doivent être soutenus afin de se donner les moyens de s'adapter aux conditions changeantes de l'économie. La CDEC, grâce à sa structure de gouvernance autonome, a choisi de consacrer une partie de ses ressources humaines et financières à la recherche et développement et au soutien aux approches innovantes d'entrepreneurs et acteurs du milieu. Ce fut le cas lorsqu'elle a soutenu l'émergence des collectifs d'affaires : par la mise en commun des ressources et la synergie générée par ces regroupements, les collectifs d'affaires sont un investissement durable pour la communauté mais dont les résultats ne sont pas toujours facilement mesurables. Pourtant, même si certaines initiatives n'ont pas été concluantes, d'autres, au contraire - comme la coopérative Ecto ou la coopérative Symphonique - font aujourd'hui école. »

Louise Hodder, présidente de Vivacité et ex-directrice de la CDEC

### **De quoi parle-t-on ?**

La CDEC CSPMR a eu la capacité de servir de laboratoire, de développer des services, des formations et de mettre sur pied des projets et des événements collés aux besoins des entreprises locales. Si les rapports avec les bailleurs de fonds ont parfois été teintés par les négociations liées aux cibles attendues et à la reddition de compte, il n'en demeure pas moins que la CDEC avait et a utilisé une certaine marge de liberté pour expérimenter, lancer des projets pilotes, explorer de nouveaux modèles et mettre de l'avant des projets jugés structurants pour la communauté.

Cette facette de son intervention constituait d'ailleurs une attente de la communauté à l'égard de la CDEC. Lors d'une rencontre tenue à l'École nationale d'administration publique (ENAP) en 2011 dans le cadre du dernier exercice de planification stratégique organisationnelle, ayant rassemblé une quarantaine de personnes issues d'horizons fort diversifiés, les participants l'ont exprimé en ces mots :

- ⇒ La CDEC doit favoriser le brassage d'idées entre acteurs locaux de tout acabit afin de permettre l'émergence de projets novateurs ;
- ⇒ La CDEC doit continuer d'être à l'avant-garde et d'inspirer les entreprises et autres organisations locales dans la mise en œuvre de nouvelles façons de faire et de penser.



## Des exemples ?

Concrètement, plusieurs projets et actions ayant vu le jour témoignent du fait qu'il ne s'agissait pas que de mots :

- **les collectifs d'affaires** : des projets d'économie sociale aux services des créateurs, petites entreprises et travailleurs autonomes (LABoratoire Créatif, la Coopérative Le Symphonique, le Cabinet, etc.);
- des méthodes de mise en réseau et d'animation : de nouvelles façons d'amener des acteurs locaux de différents milieux à réfléchir aux solutions pertinentes sur deux enjeux locaux très précis (atelier d'antidéveloppement, cercles de codéveloppement, etc.);
- des services créés de toutes pièces pour répondre aux réalités des entrepreneurs locaux : formation sur la gestion de la créativité, **5 à 7 des travailleurs** du secteur Saint-Viateur Est, Plateau Est et Sainte-Marie, **CouturoShow**, etc.;
- le concours **Entrepreneurs audacieux recherchés** : un concours avec une visée de développement territorial, des études de marché participatives;
- le Chat des artistes : un premier projet immobilier porté par la CDEC pour pérenniser des lieux de création artistique abordables, ayant jeté les bases du modèle d'affaires d'Ateliers créatifs Montréal;
- l'aménagement des locaux et la gestion participative;
- **la marina d'entrepreneurs** : dans ses nouveaux locaux, la CDEC avait réservé des espaces pouvant être prêtés ou loués aux promoteurs de projets entrepreneuriaux en émergence (UTILE, Montréal Couture, Conscience urbaine, Made in Montréal etc.);
- **le Grand Costumier**.



### La capacité de financer les bonnes idées

Cette expérimentation n'aurait pas été possible sans l'indépendance dont la CDEC pouvait jouir comme organisation ni sans les leviers financiers dont elle disposait en tant que gestionnaire de fonds. Le conseil d'administration de la

CDEC avait en effet la possibilité de donner une couleur particulière à certains fonds, de créer des volets à l'intérieur de ces fonds visant différents objectifs, et dans lesquels les projets étaient évalués selon différents critères.

Ainsi, le **Fonds de développement des entreprises d'économie sociale** était partagé entre les volets A, B et C. Si le volet C, regroupant la plus grande partie des fonds, était destiné largement aux promoteurs de projets entrepreneuriaux d'économie sociale, le volet B, lui, était réservé aux projets répondant à des préoccupations locales, issus de la concertation d'une vaste gamme d'intervenants locaux. Le volet A, pour sa part, était destiné à financer des études de faisabilité ou de préfaisabilité en amont des projets d'économie sociale.

Avec ces trois volets, l'économie sociale pouvait devenir un outil de développement très efficace pour les communautés desservies par la CDEC. La possibilité de valider la pertinence et le réalisme de certaines idées, par le biais de démarches rigoureuses, et de soutenir financièrement les projets faisant consensus localement pour répondre à des besoins de la communauté décuplait le pouvoir de la CDEC d'agir efficacement sur le développement économique de ses quartiers.

### Des montages financiers audacieux

Le fonds d'économie sociale de la CDEC ne suffisant pas à combler l'ensemble des besoins sur son territoire, les subventions salariales, octroyées grâce à l'ouverture du Centre local d'emploi, ont également permis de donner un précieux coup de pouce à des projets d'économie sociale fort pertinents.

Enfin, la possibilité de faire des montages en utilisant plusieurs fonds et de moduler le type de participation de la CDEC (parts ou actions, prêts, garanties, etc.) a permis de soutenir des projets qui n'auraient jamais vu le jour.

En contrepartie, l'implication des membres bénévoles des comités de financement et celle des membres du conseil d'administration dans les différents dossiers de financement permettaient de remettre en question de façon constructive les scénarios proposés et d'assurer la transparence requise par ce mandat de financeur.

### Pour la suite ?

Il apparaît donc évident qu'une stratégie efficace de développement économique des collectivités doit :

- permettre à des structures de développement local de disposer de fonds de développement permettant de financer des processus d'innovation basés sur leur connaissance des enjeux et sur les potentialités de la communauté;
- impliquer le financement du travail de mobilisation, de concertation et de réflexion, souvent en amont des initiatives les plus porteuses et des projets les plus innovants.

# TRAVAILLER ENSEMBLE POUR DÉVELOPPER L'ÉCONOMIE LOCALE.



8.

Enfin, quelle sera la suite de l'histoire ?

Comme nous avons pu le voir, les différents types d'interventions de la CDEC CSPMR à travers les années ont été extrêmement vastes et ont couvert de nombreuses facettes du développement économique. Le fait de promouvoir une vision intégrée du développement impliquait cette panoplie de services, de rôles et de projets, de même qu'une connexion avec de nombreux réseaux et types d'acteurs.

Nous croyons que cette rencontre d'intérêts divers (et parfois contradictoires) est essentielle dans une société où les réalités sont complexes, parfois tendues, où les solutions sont elles aussi complexes et surgissent en prenant en compte les tensions existantes.

L'expérience de la CDEC démontre que l'approche territoriale du développement économique et un regard affûté sur l'espace urbain sont des ingrédients indispensables pour rallier une diversité d'acteurs en faveur (et non contre !) des projets majeurs qui ont façonné les quartiers.

Nous avons également vu à quel point le fait de pouvoir compter sur une organisation à la gouvernance démocratique, autonome et apprenante, intégrant plusieurs mandats liés au développement économique de la communauté, bien ancrée dans cette dernière et apte à y mener un processus continu de « recherche et développement » permettant d'innover, est un atout indéniable pour cette communauté. En démocratisant en quelque sorte la pratique du développement, les CDEC gagnaient en expertise et en pertinence, et la communauté en retombées.

Plusieurs ont critiqué le modèle des CDEC, qualifiant son obsession du local d'esprit de clocher. Cependant, force est de constater que c'est à l'échelle des communautés, avant qu'ils ne soient considérés d'un point de vue national, que se vivent les déficits de services, les processus de dévitalisation, les fermetures d'entreprises et les pénuries d'emplois. À l'inverse, ce sont au sein de ces mêmes communautés que naissent les projets entrepreneuriaux à échelle humaine, les initiatives collectives novatrices ou encore les nouveaux concepts de design urbain. Nombre d'entrepreneurs d'aujourd'hui se reconnaissent dans cette dynamique et contribuent par leurs décisions d'affaires à construire ces dites communautés. Il ne s'agit pas ici de vouloir limiter les ambitions ni cette ouverture essentielle sur le monde, mais bien de prendre en compte la propension tout humaine à aimer cultiver son jardin et à vivre en harmonie avec ses voisins, en suscitant au passage la création d'une richesse collective par le biais d'emplois, de services et d'idées qui feront du chemin.

Si cette approche a sa pertinence dans toutes les communautés, la vitalité de Montréal ne peut faire fi de l'énergie particulièrement nécessaire dans certains quartiers comme Sainte-Marie ou Plateau Est. Elle ne peut non plus se concrétiser sans que soient mises de l'avant une vision globale et durable du développement du territoire ainsi qu'une vision de l'économie prenant en compte toutes les personnes, incluant ceux et celles qui en sont traditionnellement exclus. Cette habileté de la CDEC à naviguer entre enjeux sociaux, économiques et même urbanistiques l'a amenée à développer une capacité d'adaptation et une légitimité au sein de différents réseaux, une capacité à avancer et à susciter le développement, en dépit de l'inconfort et du paradoxe.

Après 30 ans d'actions avec les communautés du Centre-Sud et du Plateau-Mont-Royal, la CDEC ne peut toutefois pas clamer : « mission accomplie ! ». C'est en effet le propre du développement de n'être jamais achevé, toujours en mouvement. Les individus, les besoins et les défis changent et évoluent sur le terrain, lentement mais sûrement, d'où la nécessité de continuer d'apprendre, d'innover et d'outiller les communautés pour qu'elles restent au cœur de leur propre développement.

Les différents projets et processus qu'elle aura accompagnés, propulsés ou mis en place laisseront toutefois des traces indélébiles chez les personnes, les organisations et les territoires impliqués et font désormais partie de leur bagage et de leur paysage, en vue de nouvelles aventures. Nous espérons que cet ouvrage contribuera à préserver cette expertise collective construite au cours des trois dernières décennies.



## Bottin d'exemples de projets et d'entreprises soutenus par la CDEC

### Ateliers créatifs Montréal

Organisme à but non lucratif, fondé en 2007, Ateliers créatifs (devenus Ateliers créatifs Montréal en 2013) a pour mission de supporter la création en pérennisant des lieux de travail adéquats, sécuritaires et abordables pour des artistes, artisans et organismes culturels. Initiative de la CDEC, en collaboration avec Culture Montréal, Ateliers créatifs Montréal valorise l'importance de maintenir les créateurs dans les quartiers qu'ils ont contribué à revitaliser. Son premier projet d'acquisition : le Chat des Artistes, ancienne usine textile des années soixante, a été aménagée en 43 ateliers, qui accueillent quotidiennement plus d'une centaine de créateurs.

w - [atelierscreatifs.org](http://atelierscreatifs.org)

### Action solidarité Grand Plateau (CDC ASGP)

Regroupement d'une cinquantaine d'organismes, la plupart communautaires, des quartiers Saint-Louis, Mile-End et Plateau Mont-Royal. Sa mission : le développement équitable, juste et solidaire. La CDC ASGP est un membre actif du conseil d'administration de la CDEC et partenaire de nombreux projets (magasin solidaire, revitalisation du quartier Plateau Est, requalification du site de l'Hôtel-Dieu etc.).

w - [asgp.qc.ca](http://asgp.qc.ca)

### Budget d'initiatives locales (BIL)

Issu du Fonds de Développement du Marché du Travail (FDMT) géré par Emploi-Québec, et administré localement par la CDEC de 2004 à 2014, le BIL avait pour objectif d'appuyer le développement d'initiatives locales novatrices qui visent l'acquisition d'habiletés et de compétences favorisant le retour au marché du travail de personnes sans emploi. Les projets pouvant avoir un effet de levier dans la communauté et favoriser la prise en charge locale, étaient prioritaires. Entre 2006 et 2012, à travers le BIL, ce sont 30 entreprises soutenues (dont le Groupe information travail, Sentier Urbain, Intégration Jeunesse du Québec, le P.A.S de la rue, Resto Plateau etc), 950 000\$ investis auprès des entreprises, générant plus de 2,03 M\$, et 360 emplois créés ou consolidés. De 1992 à 2004, le Fonds d'adaptation de la main-d'œuvre (FAMO) et le Fonds d'initiatives locales (FIL) visaient sensiblement les mêmes objectifs et ont permis à la CDEC de soutenir de nombreux projets locaux en employabilité.

### Corporation de développement communautaire (CDC) Centre-Sud

Anciennement connue sous le nom d'Alerte Centre-Sud (qui a vécu une restructuration dans les années 2000), la CDC CS est un regroupement multisectoriel d'une quarantaine d'organismes communautaires, entreprises d'économie sociale et d'institutions du territoire Centre-Sud. La CDC

CS a mis sur pied et anime la Table de développement social (TDS) Centre-Sud, mécanisme de concertation intersectoriel, multiréseaux qui vise l'amélioration de la qualité et des conditions de vie des citoyens et l'augmentation de la capacité d'agir collective. Afin de conjuguer développement économique et développement social, la CDEC et la CDC sont de solides partenaires dans les projets de planification et développement du quartier. La CDC est membre du CA de la CDEC ; de son côté, la CDEC a contribué activement aux travaux du comité de suivi et de direction de la TDS.

w - [cdccentresud.org](http://cdccentresud.org)

### Centre communautaire gai et lesbienne de Montréal

Créé en 1988 avec le soutien de la CDEC, le Centre communautaire gai et lesbienne de Montréal a pour mission d'améliorer la condition des membres de la communauté LGBT par la concertation et la prise en charge de leur développement par les individus et organismes eux-mêmes.

w - [ccglm.org](http://ccglm.org)

### Centre communautaire et culturel Sainte-Brigide

Fondé en 2006, l'organisme a pour mission de mettre en valeur le site et les bâtiments légués par la paroisse de Sainte-Brigide-de-Kildare, en lui donnant une vocation sociale, culturelle et d'habitation communautaire et en coordonnant le développement de l'îlot Sainte-Brigide.

La CDEC s'est particulièrement

investie dans les phases de démarrage du projet pour soutenir l'élaboration et le développement du projet, la recherche de partenaires au projet (comme le Cube) et la recherche de financement.

### Centre de services communautaires du Monastère

Projet de reconversion majeur aux abords du Métro Mont-Royal, c'est à partir de 1994 que différentes consultations sont menées afin d'envisager la conversion du Monastère des Pères du Très-Saint-Sacrement en centre de services à la communauté. La corporation du Centre de services communautaires du Monastère est créée en 1997. L'ensemble de l'immeuble et le terrain, incluant le stationnement, ont été cédés à la Corporation. En contrepartie, la corporation s'engage à loger les membres de la communauté des Pères du Très-Saint-Sacrement aux étages supérieurs et à offrir les 30 000 pieds carrés restants à des organismes sans but lucratif. La CDEC a été un partenaire majeur de ce projet en apportant un soutien technique et financier au projet. La mission du Centre : rendre accessibles des services publics et communautaires destinés à la population du Plateau Mont-Royal et des environs notamment aux personnes défavorisées. Aujourd'hui le centre accueille 10 groupes (dont ASGP, Resto Plateau etc...) qui emploient une soixantaine de personnes et ouvre ses portes à près 800 personnes quotidiennement.

w - [cscmonastere.org](http://cscmonastere.org)

### Centre hospitalier de l'université de Montréal (CHUM)

Après avoir travaillé longuement à l'attraction du CHUM dans le centre-ville, la mise en place, en 2008, d'un Forum d'échange CHUM/Communauté marque le début d'une relation durable entre le CHUM et la communauté de proximité. Ce forum réunit les divers représentants de la communauté et ceux du CHUM dans le but de partager l'information sur l'avancement du projet du nouveau CHUM et sur les enjeux liés à sa réalisation. En 2010, constatant les bénéfices du dialogue avec le milieu, le CHUM entreprend une démarche de consultation interne et externe pour identifier des opportunités de collaboration. En 2011, le CHUM confirme son engagement auprès de la communauté locale par l'adoption d'un plan d'intégration qui se structure autour de quatre axes : la cohabitation durant le chantier, les retombées économiques et sociales du CHUM centre-ville, la valorisation urbaine et l'intégration des arts et de la culture. La CDEC a travaillé étroitement avec le CHUM autour des retombées économiques et sociales de l'institution, notamment l'embauche locale (projet 109), les services de proximité (diagnostic sur les opportunités commerciales) et l'économie sociale. Elle a également été active au sein du comité de coordination du forum CHUM/COMMUNAUTÉ.

\* Non exhaustif des projets soutenus et accompagnés par la CDEC durant 30 ans !

### **Cercle d'emprunt de Montréal**

Mis sur pied par le CIDEL-GP en 1990, inspirés par un modèle existant au Bangladesh, les cercles d'emprunt communautaire de Montréal visent l'autonomie financière des personnes porteuses de projets et des travailleurs autonomes, en leur donnant accès au crédit et à un réseau de ressources et regroupe aujourd'hui 2 000 000 d'emprunteurs.

w - cerclesdemprunt.com

### **Chambre de commerce LGBT du Québec**

La Chambre de commerce LGBT du Québec naît dans les années 1995, au cœur du Village gai avec le soutien de la CDEC. Elle vise à développer et mettre en contact les gens d'affaires gais et lesbiennes. Plusieurs de ses membres sont activement impliqués dans la revitalisation de la rue Ste-Catherine (ainsi que dans le réaménagement des stations de métro Beaudry et Papineau, dans les premières années).

w - ccgltq.org

### **Circuit d'achat local**

Initiative développée par la CDEC de 2009 à 2012, les 4 éditions du circuit d'achat local ont réuni chacune une dizaine de grandes entreprises du quartier, une centaine de travailleurs et une trentaine de créateurs et commerçants locaux. En créant des occasions de rencontres entre les grands employeurs (et leurs travailleurs) du quartier et les entrepreneurs locaux, les objectifs du circuit d'achat local étaient de :

faire connaître et valoriser la richesse créative du quartier; susciter un lien privilégié entre créateurs, commerçants et consommateurs, favoriser la commercialisation des produits des créateurs du quartier et valoriser le commerce de proximité.

### **Collectifs d'affaires**

Dans l'optique de permettre aux travailleurs autonomes (TA), aux organisations à but non lucratif (OBNL), aux acteurs économiques du secteur créatif et culturel de se consolider et se développer pour assurer leur viabilité, la CDEC a accompagné la création de regroupements : les collectifs d'affaires. En unissant leurs forces et en se regroupant, les TA et les OBNL travaillent, d'abord, à pérenniser un lieu fixe pour leurs opérations. En travaillant autour de la stabilisation des loyers par l'achat de bâtiment, les nouveaux collectifs d'affaires stimulent du même coup le dynamisme économique du quartier. L'arrivée de ces regroupements assure une activité économique intéressante pour le secteur et des retombées commerciales importantes sur les artères avoisinantes. Ils s'ancrent rapidement dans la collectivité favorisant ainsi le développement d'un milieu de vie dynamique. L'approche de développement des collectifs d'affaires permet à la CDEC d'appuyer plusieurs projets d'envergure où l'économie sociale se retrouve au cœur du développement de l'entrepreneuriat :

la coopérative Ecto (premier projet d'espace de coworking sous forme coopérative), la coopérative Le Symphonique ou encore le Chat des artistes. A travers ces deux derniers projets, la CDEC a contribué à la pérennité de 73 locaux d'artistes, artisans et organismes culturels, assurant à long terme un lieu de travail à 450 travailleurs de la culture et consolidant de façon durable l'identité culturelle du quartier Centre-Sud. Forte de son expérience, la CDEC a documenté et systématisé cette approche singulière que sont les collectifs d'affaires.

### **Colloque « Les Zones d'emploi, moteur du développement de Montréal et de ses quartiers »**

Initiative du comité InterCDEC des agents de développement et fruit d'une collaboration entre le Réseau des CDEC de Montréal et la Chaire Ivanhoe Cambridge de l'immobilier (École des sciences de la gestion de l'UQAM), ce colloque visait à engager la réflexion et l'action collective pour préserver et consolider les zones d'emploi, stimuler leur développement et les positionner comme moteur de développement économique. Plus de 275 représentants du milieu des affaires, des promoteurs immobiliers, des institutions financières, des fonds de travailleurs, des centrales syndicales, des organisations communautaires et des professionnels de la Ville de Montréal et de ses arrondissements ont participé à ce colloque, organisé en 2014.

### **Comité de revitalisation du secteur Saint-Viateur Est**

Comité mis sur pied par la CDEC dans la foulée des travaux de réflexion menés parallèlement par l'arrondissement du Plateau-Mont-Royal et par le Comité des citoyens du Mile-End sur l'avenir de la zone Saint-Viateur Est. Touchée par un taux inquiétant de vacances des locaux suite aux nombreuses fermetures d'entreprises du secteur du vêtement, investie par de nombreux artistes évincés du centre-ville et cible potentielle des spéculateurs immobiliers, cette zone du quartier Mile-End était à un point tournant de son histoire. Le comité de revitalisation a permis de dégager une vision commune du développement du secteur, en rassemblant les différentes parties prenantes (comité des citoyens, groupes d'artistes, arrondissement, Ubisoft, entrepreneurs, travailleurs, groupes communautaires etc.), de créer des liens avec les propriétaires immobiliers, de défendre le maintien d'un pôle d'emplois des secteurs industriel, créatif et de création artistique, protégé de la spéculation immobilière en limitant les possibilités de conversion résidentielle, et de mettre de l'avant des projets favorisant le développement d'un milieu de vie et de travail agréable dans le secteur.

### **Comité multisectoriel Saint-Louis et Mile-End**

Regroupement des intervenants provenant des milieux communautaire, environnemental, culturel, institutionnel, des affaires ainsi

que des résidants. L'objectif : développer une vision intégrée du développement local, comprenant l'activité économique et commerciale, la vie culturelle, les espaces publics et le développement communautaire. Coordiné par la CDEC, il a été particulièrement actif dans les réflexions et travaux autour de démantèlement et réaménagement de l'échangeur des Pins.

### **Conscience urbaine**

Entreprise d'économie sociale fondée en 2009 qui réalise des projets en lien avec l'aménagement urbain auprès d'artistes, de professionnels et de décideurs pour développer des villes plus sécuritaires et inclusives. Conscience urbaine s'inscrit dans le courant artistique de l'art action. L'objectif de ses interventions : redonner aux citoyennes et citoyens le pouvoir de participer aux prises de décision concernant l'aménagement des villes du Québec, du Canada ou à l'international, et ce, dans une perspective d'éducation populaire. Conscience urbaine a été l'une des entreprises accueillies dans la marina de la CDEC.

w - conscienceurbaine.net

### **Coopérative Le Symphonique**

Dans la perspective de préserver les espaces de création dans les quartiers centraux et de favoriser le développement de collectifs d'affaires, notamment sous forme coopérative, la CDEC a soutenu, dès 2007, la coopérative Le Symphonique,

unique regroupement de musiciens au Québec, dans l'achat et l'aménagement d'un bâtiment de 25 000 pi<sup>2</sup>, situé au 1236 rue Amherst, offrant 38 studios de répétition et d'enregistrement pour les 300 musiciens membres de la coopérative. Le projet de coopérative est né pour contrer la perspective de voir, une fois de plus, un lieu occupé par des créateurs être converti en projet immobilier. Alors qu'en 2005, le propriétaire annonce aux musiciens son intention de vendre l'édifice, dans le but de continuer son œuvre, il offre alors aux musiciens d'acquérir le bâtiment. Rapidement, les musiciens se regroupent et choisissent pour leur projet la formule coopérative, ce qui leur permet d'utiliser les parts sociales des membres comme mise de fonds. Une offre d'achat est déposée à l'automne 2006 et l'achat se concrétise en décembre 2006. Pour augmenter le nombre de studios, un investissement de près de 350 000 \$ est fait à l'hiver et au printemps 2007. Le projet d'acquisition et de rénovations totalisera près de 2 M\$.  
w - symphoniquecoop.org

### **Coopérative Touski**

Au cœur de Sainte-Marie, la coopérative de travail Touski est née en 2003 de la volonté de deux jeunes mères monoparentales d'offrir au quartier Centre-Sud une alternative de restauration santé dans une ambiance familiale et ouverte sur sa communauté. Depuis, elle est devenue un lieu majeur pour les résidents et travailleurs du secteur.

w - touski.org

### Coopérative Webtv

Coopérative de solidarité ayant pour mission d'assurer, dans l'univers des nouvelles technologies de la communication, la promotion des valeurs de l'économie sociale en lien avec les pratiques culturelles émergentes et les mouvements.

w - webtv.coop

### Croisée des ateliers et Virée des ateliers

En 2016, dans Plateau Est, la Croisée des ateliers regroupant des créateurs de 5 édifices industriels aux abords de la voie ferrée (2 dans le Plateau Est et 3 dans le secteur Beaumont de l'arrondissement Rosemont-La-Petite-Patrie), organisait sa 3<sup>e</sup> édition de vente d'ateliers. La même année, dans Sainte-Marie, la Virée des Ateliers, regroupant 3 édifices industriels et une centaine de créateurs organisait sa 9<sup>ème</sup> édition. Toutes deux sont désormais des organisations visant à soutenir et consolider les créateurs locaux, en organisant, entre autres, des ateliers portes ouvertes.

w - lacroiseedesateliers.com

w - lavireedesateliers.com

### Démantèlement et réaménagement de l'échangeur des Pins

À partir de 1999, la CDEC, à travers le Comité multisectoriel Saint-Louis et Mile-End pilote une démarche de concertation autour de la réfection de l'échangeur des Pins, une nuisance pour le quartier, notamment la communauté

Milton Parc qui a initié des démarches dès les années 1970. Après de nombreuses réflexions et propositions de la communauté, la Ville accepte finalement le démantèlement et réaménagement de cette intersection ne répondant plus aux besoins des usagers et présente différents scénarios de réaménagement à la communauté. En 2005, l'échangeur sera démolit et reconstruit à l'intersection de l'avenue des Pins et Parc.

### Entrepreneurs audacieux recherchés (EAR)

Concours créé en 2013 dans l'objectif d'attirer des entreprises dans des secteurs dits en revitalisation. Deux éditions ont eu lieu. Quatre bourses ont été remises en 2014. Pour accompagner au mieux les entrepreneurs déposant des projets visant à s'implanter dans les quartiers Plateau Est et Sainte-Marie, la CDEC a produit deux études de marché. En 2015, le concours s'est développé et 6 bourses ont pu être remises. L'angle privilégié par le jury : la solidité du plan d'affaires, certes, mais surtout l'impact et les retombées de l'installation de l'entreprise pour le secteur.

### Fabrique Arhoma

Boulangerie artisanale en activité dans Hochelaga-Maisonneuve depuis 2007 et intervenant à la fois en fabrication-transformation, distribution en gros et ventes sur place, Arhoma, en pleine expansion, décide d'installer en 2011 un atelier de production et espace comptoir

au coin Ontario/Papineau : La Fabrique Arhoma. Elle s'inscrit alors dans les secteurs priorités par la CDEC, ses activités et sa localisation contribuent à consolider le secteur en revitalisation de la rue Ontario, en plus de renforcer ce pôle d'emploi. En proposant à la fois un espace de production et un espace de vente, l'installation d'Arhoma constitue un facteur structurant de développement. La CDEC soutient techniquement et financièrement la venue de la Fabrique Arhoma et en fait un exemple d'attraction d'entreprise-satellite, atelier de production et espace de ventes qui contribue à consolider une artère commerciale en revitalisation, tel que le fera par la suite la Réserve du Comptoir.

### Grand Costumier

Suite à l'annonce, en Octobre 2014, de la fermeture du costumier de Radio-Canada, le grand public a pu réaliser l'incroyable richesse que représente le costumier, matière première pour la création télévisuelle, théâtrale et cinématographique. C'est avec le souci de soutenir l'industrie culturelle montréalaise que la CDEC s'est alliée à Culture Montréal et à un regroupement de producteurs pour diriger un démarche visant la reprise et la gestion de la collection du costumier par un organisme à but non lucratif formé à cette fin : le Grand Costumier. Sa mission : préserver l'intégrité de la collection du costumier de Radio-Canada (70 000 costumes, 20 000 accessoires) et en faire la gestion au bénéfice de la création artistique produite ici. Son

conseil d'administration est formé de représentants de l'industrie culturelle, du monde des finances, de l'économie sociale et d'un costumier chevronné. Avec l'appui de la Ville de Montréal, la CDEC a travaillé à la relocalisation du costumier de Radio-Canada dans l'édifice Gaston Miron.

### Grande bibliothèque du Québec (devenue la Bibliothèque et archives nationales du Québec, BAnQ)

En 1997, le Rapport Richard recommande que la future Bibliothèque nationale soit érigée sur le site Balmoral - l'actuelle Place des Festivals- ce qui donne lieu à plusieurs oppositions. C'est alors que la Ministre de la Culture, Louise Beaudoin, organise des consultations publiques. La CDEC met sur pied une coalition d'organisations des milieux culturel, communautaire, institutionnel, syndical et des affaires pour défendre une meilleure accessibilité à GBQ sur le site de la rue Berri. 70 % des participants optent pour ce lieu qui sera celui de sa construction. Depuis son ouverture en 2006, la BAnQ est fréquentée six jours par semaine, par des milliers de personnes. Et ce succès ne fait qu'augmenter.

### Hôtel-Dieu (Requalification des sites hospitaliers)

Installé en 1859 à son emplacement actuel, entre les rues Saint-Urbain et l'avenue du Parc, et entre l'avenue des Pins et l'avenue Duluth, le site de l'Hôtel-Dieu de Montréal comprend

deux portions, celle des sœurs hospitalières et celle de l'hôpital affilié au Centre hospitalier de l'Université de Montréal (CHUM). En mai 2011, le gouvernement du Québec annonçait que la disposition des terrains excédentaires du CHUM devait rapporter une somme de 41 M\$. Un groupe de travail coordonné par la CDC ASGP, où la CDEC a siégé activement, s'est positionné sur la requalification de ce site patrimonial, capital pour la vitalité économique de ce secteur de la ville. Le projet proposé favorise l'implantation d'une mixité de fonctions sur le site et qu'une priorité soit accordée aux projets de nature sociale. Pour répondre aux besoins de la population locale, il a été recommandé de cibler trois grands secteurs, soit le secteur de la santé, le secteur résidentiel, habitation sociale et communautaire et l'emploi.

### Inter-loge

Entreprise d'économie sociale et organisme de bienfaisance fondé en 1978 dont la mission consiste à procurer des logements abordables aux ménages à modeste revenu tout en contribuant à la revitalisation socio-économique des quartiers ainsi qu'à l'amélioration de la qualité de vie des individus et des familles. Inter-loge acquiert des immeubles locatifs pour les offrir à des loyers abordables et soutient les initiatives semblables provenant du milieu. Inter-loge détient un parc immobilier de plus de 600 unités dont les loyers sont sous les prix du marché. Inter-Loge s'implique

activement dans les quartiers en collaborant à la prise en charge et l'autonomie des acteurs locaux pour, avec et par le milieu afin de favoriser un développement économique et social durable.

w - interloge.org

### Itinéraire (Groupe communautaire L'itinéraire)

Créé en 1998 à l'initiative du Centre d'accueil Préfontaine (aujourd'hui Dollard-Cormier), le projet avait initialement pour objectif de créer des logements sociaux pour des hommes et des femmes, à faible revenu ou sans emploi, vivant notamment en situation d'isolement social, de maladie mentale ou de dépendance. « Rien dans les mains, rien dans les poches, mais un journal dans la tête » : C'est avec ce slogan trônant à la une de ses premiers numéros que le journal de rue L'itinéraire paraît en mai 1994 et devient un journal mensuel en 1995. Le Groupe communautaire L'itinéraire est aujourd'hui une entreprise d'économie sociale de renom qui offre des solutions aux individus qui souhaitent évoluer en société, et qui ont la volonté d'entreprendre des projets d'affaires à échelle humaine. Un modèle unique en Amérique du Nord que la CDEC a soutenu dès ses débuts.

w - itineraire.ca

### Laboratoire Créatif

Collectif d'entreprises de design mis sur pied par quelques designers en partenariat avec la CDEC pour mutualiser certains services tels que la promotion, la formation, des équipements et espaces de travail, etc. Le Laboratoire créatif a été actif de 2004 à 2012 et a compté jusqu'à 80 entreprises membres.

### Mère au pouvoir (MAP)

Inauguré en 2001, après plusieurs années de développement d'une approche novatrice, Mère au pouvoir vise à favoriser l'insertion socioprofessionnelle de femmes cheffes de familles monoparentales en adoptant les principes suivants : utiliser une approche globale et intersectorielle qui permet de soutenir les femmes dans les différents aspects de leur vie ; offrir des services de support communautaire, d'habitation abordable et de garderie éducative qui répondent et s'adaptent aux besoins des participantes ; préconiser un milieu de vie sain et sécuritaire et des pratiques d'empowerment qui valorisent l'acquisition et l'exercice de l'autonomie ; le tout intégré sur un même site et dans le but de favoriser l'insertion sociale et professionnelle des participantes.

w - [mapmontreal.org](http://mapmontreal.org)

### Marché solidaire Frontenac (Carrefour alimentaire Centre-Sud, Fruixi)

Initié en 2007 suite aux recommandations énoncées lors d'un colloque organisé par la Table de concertation et d'intervention pour une garantie alimentaire (CIGAL) du Centre-Sud, le Marché solidaire Frontenac continue de se renouveler et d'imaginer avec les partenaires du quartier des solutions créatives pour répondre à sa mission (Fruixi, interventions dans les CPE, renouvellement de ses infrastructures, quartier nourricier, politique alimentaire, serre urbaine etc.). En 2013, est créé le Carrefour alimentaire Centre-Sud qui réunit le Marché solidaire Frontenac et Rencontres-Cuisines. Ensemble, ces organismes oeuvrent à améliorer l'accès à une alimentation saine pour tous et soutiennent le développement d'un système alimentaire local, écologique et solidaire.

w - [carrefouralimentaire.org](http://carrefouralimentaire.org)

### Développement du site et modernisation de la maison Radio-Canada

Dès les premières annonces de développement du site et de modernisation de la maison Radio-Canada en 2007, la CDEC a été un membre actif du comité-conseil mis sur pied par la société d'état. Avec la TACS, Habiter Ville-Marie, le CSSS Jeanne-Mance, le Centre St Pierre, la SDC du Village, la CDC Centre-Sud, etc., l'ensemble des expertises du quartier sont présentes autour de Radio-Canada pour

soutenir le radio-télédiffuseur dans son projet et faire qu'il génère le maximum de retombées (d'un point de vue urbain, économique et social) pour le quartier. Cette relation entre la société d'état et la communauté est maintenue dans les différentes phases de développement du projet.

### Montréal Couture

Mis sur pied en 2008 par la CDEC en partenariat avec le Laboratoire Créatif, grâce à un financement du Ministère du développement économique, de l'innovation et de l'exportation (MDEIE), Montréal Couture vise à développer des projets pilotes pour apporter un nouveau souffle à l'industrie de la fabrication vestimentaire (comptant plusieurs entreprises dans le secteur Saint-Viateur Est du Mile-End) ; à retisser les liens entre designers et sous-traitants ; à renforcer le modèle d'affaires de ces derniers ; et à assurer la formation d'une relève en couture moyen-haut de gamme. Les projets développés via Montréal Couture sont notamment :

- ↳ Cellule de production Montréal Couture : un atelier de confection visant à expérimenter un nouveau modèle d'affaires de sous-traitance et une organisation du travail révisée. L'atelier a desservi une clientèle de plus d'une vingtaine d'entreprises de design et a finalement été convertie en entreprise autonome.
- ↳ Style et Conscience : 3 événements de codéveloppement de produits, impliquant à

chaque fois un designer de renom (Denis Gagnon, Marie Saint-Pierre, Deborah Adams), un sous-traitant et une cliente potentielle, et visant à valoriser la production locale en mode. Le produit développé était ensuite vendu en ligne pour une période fixe, et le prix décortiqué pour éduquer le consommateur.

- ↳ Prodbook : une plateforme en ligne permettant aux sous-traitants en couture de publier un profil interactif et un calendrier de disponibilités en ligne, le tout destiné à favoriser les relations d'affaires avec les entreprises de design
- ↳ Couturoshow : un salon des entreprises de fabrication, que les entreprises de design étaient appelées à visiter (3 éditions)
- ↳ Mini-campus Couture : un programme de formation de couturières afin de répondre aux besoins d'entreprises de fabrication

### Pépinière and co (Village au Pied du Courant)

Organisme à but non lucratif dédié à la revitalisation de sites urbains sous-exploités en leur donnant une vocation culturelle et économique viable, tout en favorisant l'implication des communautés locales. Fondateur et porteur du Village au Pied du Courant, Pépinière and co a été soutenu par la CDEC à travers notamment la 2<sup>e</sup> édition du concours EAR en 2015.

w - [pepiniere.co](http://pepiniere.co)

### Pied Carré (Pi²)

Regroupement des créateurs du Secteur Saint-Viateur Est (artistes, musiciens, designers, artisans ou représentants d'ateliers collectifs, de petites entreprises et d'organismes du secteur créatif) dont le mandat est de maintenir, préserver et bonifier les espaces de création ; placer les organismes culturels, les créateurs et les citoyens au cœur de l'évolution du quartier ; et participer à la protection et à l'élaboration d'un quartier phare, un quartier laboratoire où la création est à l'honneur. La CDEC a soutenu la création de ce regroupement, qui joue un rôle majeur dans le développement du secteur.

w - [piedcarre.org](http://piedcarre.org)

### Plan d'action local pour l'économie et l'emploi (PALÉE)

L'élaboration des PLACÉE (Plan local d'action concerté pour l'économie et l'emploi), puis des PALÉE était un mandat confié par la Ville de Montréal (par le biais de ses arrondissements) à la CDEC en tant que Centre local de développement (CLD). A travers cet exercice de planification triennale, la CDEC saisissait activement l'opportunité de mettre à jour et affiner sa connaissance du territoire mais aussi de consulter membres et partenaires afin de développer une vision commune de développement économique et de prioriser les interventions.

### Plateau Est (zone d'emploi)

Une zone d'emploi longeant la voie ferrée à l'est de la rue Papineau, au nord de la rue Sherbrooke et délimitée au nord et à l'est par la voie de chemin de fer séparant le Plateau-Mont-Royal et Rosemont-La-Petite-Patrie. Cette zone regroupe des entreprises manufacturières de taille moyenne, de nombreuses petites entreprises de design et de fabrication et des ateliers d'artisans de toutes sortes. L'aménagement de la zone et l'état des bâtiments laissant à désirer, de nombreuses voix s'élevaient en 2012 pour que le secteur soit converti en zone mixte, résidentielle et d'édifices à bureau. Un travail de recensement et d'analyse du tissu économique a permis à la CDEC de démontrer la vitalité de cette zone puis de proposer des interventions pour accroître son dynamisme : petits déjeuners des gens d'affaires, concours pour l'ouverture d'un service de dîners abordables pour les travailleurs, Croisée des ateliers, etc.

### Plumeau chiffon et compagnie

Fondée en 1997, Plumeau, chiffon et compagnie est une entreprise d'économie sociale en aide domestique née de la concertation entre les organismes communautaires, la CDEC et les trois CLSC du territoire. Elle offre ses services à toute la population des quartiers Plateau-Mont-Royal, Saint-Louis /Mile-End, Centre-Sud et Ville-Marie. Plumeau, chiffon et compagnie a la double mission de proposer des services d'aide à domicile en priorisant les personnes âgées



et les personnes en perte d'autonomie, et de donner accès à des emplois durables.

w - plumeau.qc.ca

### Projet 109

Projet initié par la CDEC en 2009 visant à créer des liens permanents de collaboration entre les organismes en employabilité du territoire et le service des ressources humaines du CHUM (puis du CSSS Jeanne-Mance) en favorisant une meilleure connaissance mutuelle et en mettant en place des mécanismes et activités de référence, de recrutement et formation. Cette initiative s'inscrit dans le cadre de l'engagement du CHUM en matière de développement durable en créant des retombées socioéconomiques pour la communauté et en favorisant l'embauche locale. La démarche réunissait une vingtaine d'organismes en employabilité du territoire, le CHUM, le CSSS Jeanne Mance, la CSDM, Emploi-Québec.

### Regroupement des cuisines collectives du Grand Plateau (RCCGP)

Né en 1991 de la volonté de plusieurs groupes communautaires (dont le CIDEL-GP) de répondre à la situation de pauvreté dans le quartier, le Regroupement des cuisines collectives du Grand Plateau favorise la rencontre et l'autonomie des personnes qui cuisinent ensemble des repas santé.

### Regroupement des propriétaires et commerçants de la rue Ontario (RCPRO)

Mis sur pied en 2004 à l'initiative de quelques leaders de la communauté d'affaires, le RCPRO avait pour objectif de contribuer au développement de la rue Ontario. Malgré les nombreuses réalisations à son actif (organisation des premières Journées de la culture, initiatives d'embellissement et d'animation de la rue, réalisation de deux programmes pr@m commerce etc.), le regroupement a vécu une tentative infructueuse de constitution en Société de développement commercial en 2013. La CDEC a soutenu le RCPRO dès ses débuts jusqu'en 2011, convaincue de l'importance pour la revitalisation de l'artère de se doter d'un regroupement de commerçants fort. En alliant ce soutien à différents programmes et initiatives (comme le maillage entre des propriétaires de locaux vacants et des commerçants, l'intégration dans les politiques de financement de la rue Ontario comme secteur prioritaire, l'attraction d'entreprises satellites etc.). La CDEC a oeuvré pour que les artères commerciales de son territoire soient considérées comme des points névralgiques du développement.

### Réseautage 5@7 des professionnels (Saint Viateur Est, Plateau Est, Sainte-Marie)

Chaque année, depuis 2008 dans Saint-Viateur Est, 2011 dans Plateau Est, et 2014 dans Sainte-Marie, la CDEC offrait l'occasion aux partenaires du quartier et aux entrepreneurs de se rencontrer, réseauter et suscitait ainsi des échanges formels et informels propices à une meilleure connaissance mutuelle, aux développements de nouveaux projets et à l'ancrage des travailleurs dans leur quartier. Ces rendez-vous étaient très populaires et attiraient plus d'une centaine de travailleurs et organismes à chaque édition.

### Resto Plateau

Suite à une enquête menée en 1990 par le CLSC Plateau Mont-Royal qui indique une forte demande pour une nouvelle ressource afin de répondre aux problèmes de la faim, de l'isolement et de la précarité, le Resto Plateau est créé en 1992 sous l'impulsion notamment de l'ASGP. Le Resto Plateau est une entreprise d'insertion sociale et professionnelle qui a pour mission de combattre la pauvreté et l'exclusion des sans-emplois. Sa démarche s'inscrit dans une stratégie de développement économique communautaire en partenariat avec les organismes du milieu. Le Resto Plateau réalise sa vocation économique sur la base d'objectifs sociaux. Il développe différents services dont la formation dans le domaine de la cuisine, le restaurant populaire ou encore le service traiteur.

w - restoplateau.com

### Sainte-Marie en fête, Sainte-Marie en Action

Démarche initiée et coordonnée par la CDEC de 2000 à 2003, Sainte-Marie en action constitue les prémices de ce que sera, en 2004, la démarche de Revitalisation urbaine intégrée (RUI) Sainte-Marie, pilotée par l'Arrondissement Ville-Marie, puis la Société d'investissement Sainte-Marie et actuellement par la Table de développement social Centre-Sud. Avec l'appui d'Alerte Centre-Sud (aujourd'hui la CDC CS), Sainte-Marie en Action misait sur la mobilisation des groupes (tels que la Télévision communautaire Frontenac, Au Coup de pouce Centre-Sud etc.), des entrepreneurs et commerçants (comme le Lion d'Or, le Petit Extra, des institutions (CLSC, Arrondissement etc.) et, surtout, des citoyens. En tant que recherche-action, elle visait notamment à réfléchir et agir sur les besoins et les aspirations des résidents sans emploi mais aussi mobiliser ces derniers en cherchant à connaître leur opinion sur diverses questions (les obstacles liés à l'accès à l'emploi, les ressources du milieu, les perspectives de formation et d'embauche, etc.). De nombreuses activités ont été développées : démarchages, colloques, visite de quartier, activités festives, activités de reconnaissance, concours de dessin, etc.

### Société de développement commercial (SDC) du Village

La SDC - Société de développement commercial - du Village à été créée en 2006. Elle a fait suite à un regroupement de commerçants mis sur pied avec l'aide de la CDEC. Elle a pour mission le développement économique et commercial du secteur. Elle soutient des initiatives locales et fait des liens avec les forces vives du quartier.

### Société de développement de l'Avenue Mont-Royal (SDAMR)

Créée en 1985 dans un contexte de déclin commercial (regroupant alors les commerçants entre les rues Saint-Hubert et De Lorimier) la Société d'initiative et de développement des activités commerciales Carrefour Plateau Mont-Royal s'appelle aujourd'hui la Société de développement de l'Avenue du Mont-Royal et s'étend depuis 2009 jusqu'au boulevard Saint-Laurent et à la rue d'Iberville. La SDAMR a été un partenaire majeur de la CDEC pour contribuer à la vitalité commerciale et économique du Plateau et améliorer la qualité de vie.

### Sommet socioéconomique de 1996

Les 29 et 30 mai 1996, la CDEC CSPMR tient un sommet socio-économique qui réunit 250 participants dont 75 du Centre-Sud. Beaucoup de projets y sont proposés.

### Table de promotion de la main-d'œuvre locale (TPMOL)

Ce comité de travail, mis sur pied en 1993 par la CDEC qui en a assuré la coordination, regroupe une trentaine de partenaires : organismes en employabilité, groupes communautaires, institutions qui partagent une même préoccupation, la promotion de la main-d'œuvre locale. La Table est un espace de réflexion et d'action sur toute la question du développement de la main-d'œuvre et de l'emploi. Parmi ses réalisations : la production d'un bottin de ressources en employabilité, l'organisation de déjeuners-causeries avec des entreprises, l'organisation de l'événement « Les Sentiers du Boulot », la mise sur pied du Carrefour Jeunesse Emploi (CJE), l'intégration des ressources en employabilité dans les guichets emploi des Centres locaux d'emploi (CLE) (les mercredis de l'emploi), ou encore l'émergence du projet 109.

### **Table pour l'aménagement du Centre-Sud (devenue Tous pour l'aménagement du Centre-Sud)**

Suite au sommet de 1996, la CDEC met sur pied et coordonne la Table pour l'aménagement du Centre-Sud. Elle met sur pied des comités pour chacun des dossiers de la Table. Son mandat : travailler dans une vision intégrée de l'aménagement, en tenant compte de l'activité économique et commerciale, la vie culturelle, le logement social, les espaces verts et le développement communautaire. Elle regroupe des intervenants des milieux communautaires, culturels, institutionnels, des affaires ainsi que des résidents. Elle a activement travaillé, mobilisé, nourri et s'est positionné en faveur de nombreux projets majeurs pour le quartier notamment : les abords du Pont Jacques-Cartier (autoroute Ville-Marie, modernisation de la rue Notre-Dame, réaménagement de l'Îlot Huron), le développement des Portes Sainte-Marie, la révision du plan de camionnage et de la circulation sur la rue Bercy, l'aménagement du pôle Frontenac, le PPU Sainte-Marie, la révision du plan d'urbanisme de la Ville de Montréal et du chapitre de l'Arrondissement Ville-Marie, la revitalisation des artères commerciales (Sainte-Catherine, Ontario), l'aménagement du Viaduc Berri, l'Îlot Voyageur, la Grande Bibliothèque, le CHUM centre-ville ou encore le développement du site et la modernisation de la Maison Radio-Canada, etc. La TACS poursuit aujourd'hui

ses activités grâce à la coordination assurée par Rayside-Labossière, appuyé par la CDC Centre-Sud et elle continue à susciter la réflexion et le positionnement sur des enjeux majeurs d'aménagement du centre-ville, qui touchent travailleurs et résidents du quartier.

### **Taillissimo**

En 2005, le CEAF (Centre d'éducation et d'action des femmes) a ce projet fou d'ouvrir la première boutique-friperie spécialisée pour grandes tailles au Canada. L'objectif des initiatrices de Taillissimo : agir sur le développement de l'estime et la fierté des femmes aux prises avec des problèmes de poids et de budget en proposant des vêtements neufs et recyclés à prix très abordables. En plus d'être un levier de développement personnel, Taillissimo se veut un outil de la revitalisation de ce quartier, en développant le commerce de proximité. Taillissimo illustre la créativité des organisations sociocommunautaires à trouver des projets concrets et adaptés aux citoyens et citoyennes des milieux de vie où ils œuvrent. La CDEC a soutenu techniquement et financièrement ce projet novateur, qui malheureusement, ouvert en 2007 au 2267, rue Ontario Est, connaîtra des défis difficiles à surmonter et devra fermer ses portes quelques années plus tard.

### **UTILE (Unité de travail pour l'implantation de logement étudiant)**

En 2011, la CDEC a accueilli dans ses locaux et soutenu cette jeune entreprise d'économie sociale en pré-démarrage. Le groupe d'étudiants visionnaires d'Utile visait alors le développement de l'Îlot Voyageur en logements étudiants. Utile se dédie aujourd'hui à la promotion et au développement de logements étudiants coopératifs. Reconnu, il est un joueur majeur dans le développement d'un nouveau modèle de l'habitat étudiant.

w - [utile.org](http://utile.org)

### **Voies culturelles des Faubourgs**

En 1997, des représentants d'organismes culturels appuyés par la CDEC se regroupent pour planifier différentes animations à l'occasion des Journées de la culture sur la rue Ontario. Puis, autour de dossiers majeurs comme l'implantation de la Grande Bibliothèque, les organismes culturels du quartier s'unissent pour fonder Voies culturelles des faubourgs en 2001. La CDEC a soutenu l'organisme qui vise à faire valoir l'apport de la culture à la revitalisation urbaine. Les Voies culturelles des Faubourgs ont été un acteur majeur dans la reconnaissance du quartier comme pôle de création culturelle des Faubourgs.

w - [voiesculturelles.qc.ca](http://voiesculturelles.qc.ca)



**Membres du conseil d'administration  
de la CDEC CSPMR (2016)**

Véronique De Sève  
Marie-Ève Hébert  
Glenn Castanheira  
Mylène Archambault  
Vanessa Sorin

**Membres du comité de suivi de la publication**

François Bergeron  
Marise Guindon  
Marie-Anne Marchand  
Richard Pitre  
Ron Rayside  
Noëlle Samson  
Gilles Trépanier  
avec la participation d'Annie Camus

**Rédaction**

Marie-France Bellemare

**Coordination**

Vanessa Sorin

**Coordination graphique, web, illustrations**

Stéphanie Birbe

**Graphisme**

Rita Studio

**Impression**

Production JG

**Photographie**

Sylviane Robini Photographe

**Révision**

Lucie Dufour

L'audace de développer autrement.  
Quand l'économie sort de sa boîte.

À la base,  
une simple question :  
qui peut légitimement contribuer  
au développement économique  
et s'y intéresser ?

Les investisseurs,  
les gouvernements  
et les grandes entreprises ?  
La société civile,  
les organismes communautaires,  
les institutions publiques,  
les travailleurs autonomes,  
les petites et moyennes  
entreprises ?

En fait, tous y contribuent.

Dans cet essai, la CDEC Centre-Sud / Plateau Mont-Royal dévoile les dessous de son approche pour entreprendre un développement économique inclusif et ancré dans la communauté. À partir des apprentissages tirés de 30 ans de travail sur le terrain, elle en révèle ici les ingrédients essentiels, notamment :

- ↳ Développer une connaissance pointue des spécificités d'une communauté, de son territoire, de ses aspirations et de ses développeurs potentiels;
- ↳ Proposer des orientations de développement qui prennent en compte et mélangent les diverses facettes de l'économie, du social, de la culture et de l'environnement;
- ↳ Soutenir simultanément plusieurs cibles : les travailleurs et chercheurs d'emploi, les entrepreneurs actuels et en devenir, les groupes de la société civile en tant que développeurs collectifs;
- ↳ Garder une connexion constante avec les différentes parties prenantes du développement d'une communauté, à savoir les acteurs économiques, sociaux et les citoyens;
- ↳ S'entourer de représentants de toutes les sphères de la communauté et partager le pouvoir de décision et d'action;
- ↳ Ne pas avoir peur de mélanger le social et l'économique;
- ↳ Outiller l'innovation, disposer d'outils de financement au service des bonnes idées, même les plus audacieuses...

En proposant son mode d'emploi du développement économique communautaire, la CDEC Centre-Sud / Plateau Mont-Royal réaffirme la richesse de cette approche et sa pertinence pour construire les communautés de demain.