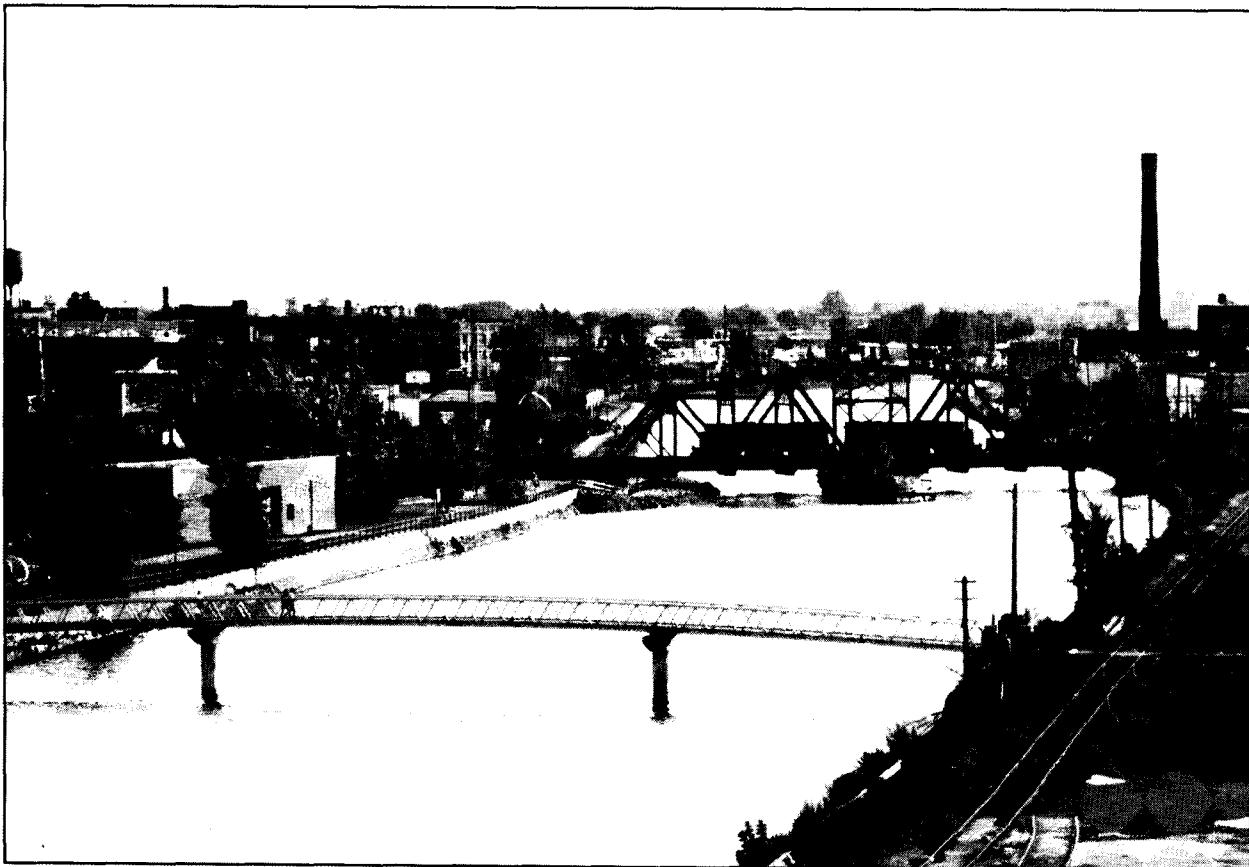


LE PROGRAMME ÉCONOMIQUE DE POINTE SAINT-CHARLES

1983  1989



La percée
du développement économique communautaire
dans le Sud-Ouest de Montréal

par Jean-Marc Gareau

L'IFDEC, est un organisme de soutien au développement économique communautaire et au développement économique local.

UN PEU D'HISTOIRE

En 1987, des intervenant-e-s impliqué-e-s dans le Programme économique de Pointe Saint-Charles ont décidé de créer un organisme sans but lucratif pour répondre aux différentes demandes d'information, de formation et de recherche sur le développement économique communautaire (DEC). L'*Institut de formation en développement économique communautaire* (IFDEC) est donc né en réponse à cette demande.

L'IFDEC a pour mission de travailler à l'avancement des modèles d'intervention du développement économique communautaire dans le contexte du développement économique local. Pour ce faire, l'organisme compte sur un plateau de travail partagé entre des objectifs et des activités de formation, de consultation, de recherche et de promotion.

En 1988, nous avons organisé, conjointement avec une association française, l'*Association nationale pour le développement local et les pays*, une conférence internationale qui a réuni 750 intervenant-e-s européen-ne-s et nord-américain-ne-s des milieux gouvernementaux, privés et associatifs. Le colloque fut l'occasion de sensibiliser les gouvernements au développement économique local, de faire état de la grande diversité des pratiques de développement économique local et de développement économique communautaire et d'échanger sur la pertinence du partenariat comme cadre de collaboration entre des acteurs sociaux.

Depuis sa fondation, l'Institut a consolidé son centre de documentation. Ce dernier compte sur une bibliothèque de plus de 600 titres spécialisés en développement local et en développement économique communautaire et sur quelques 400 titres liés à des dimensions particulières (emploi, incubation, aménagement, coopération, etc.). Le Centre est informatisé et doit être relié à une banque de données en développement économique communautaire.

L'IFDEC a produit plusieurs documents de recherche. Mentionnons, par exemple, une étude sur les modèles d'intervention en développement local, à la demande du *Comité pour la relance de l'économie et de l'emploi dans le sud-ouest de Montréal* (CREESOM). Nous avons aussi travaillé en collaboration avec l'INRS-Urbanisation pour la production d'un document d'appui qui a servi dans le processus d'élaboration du Plan d'action pour la promotion de l'emploi de la ville de Montréal.

Depuis 1989, nous réalisons des sessions de formation et de promotion sur le développement économique communautaire. Les sessions de formation furent principalement données à des représentant-e-s d'organismes locaux et d'administrations publiques.

Les activités de promotion ont été réalisées dans le cadre de conférences qui furent données au Québec, en Ontario, en France. Mentionnons aussi la participation d'un de nos membres à une mission internationale d'échange en Indonésie sur le développement économique communautaire.

L'IFDEC a donc développé et acquis une expertise dans l'organisation de conférences, dans la formation et dans la recherche-développement. Nous comptons sur un centre de documentation et sur un réseau de personnes ressources qui puise dans les traditions nord-américaine et européenne de développement économique local et de développement économique communautaire.

Je suis reconnaissant à la population du quartier Pointe Saint-Charles et ses représentant-c-s dont la fierté et la combativité m'ont permis pendant cinq ans de participer à la grande aventure du PEP. Pour leurs conseils et leur collaboration à la production de ce document, je tiens à remercier tout spécialement France Doyon, Jeannine Guérard, Jean-Marc Fontan, Michael Lewis, Nancy Neamtan, William A. Ninacks, Vincent Van Schendel et Michèle Soutière.

Jean-Marc Gareau

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION

1. LE CONTEXTE:

Le quartier Pointe Saint-Charles et son mouvement communautaire.	3
Quelques tentatives avortées de relance.	4

2. LE PROGRAMME ÉCONOMIQUE DE POINTE SAINT-CHARLES

Des pressions en masse... pour une mission et des buts communs	6
1985, une année de fondation	7
1987-88, des années d'expansion sur tous les fronts	9
1989, une année de transition	16

3. En guise de conclusion...

DIX LEÇONS À RETENIR	19
----------------------------	----

ANNEXE I :

Les quatre phases du DEC au PEP	24
---------------------------------------	----

ANNEXE II :

Le développement économique communautaire et ses sept composantes.	30
--	----

*LE PROGRAMME ÉCONOMIQUE DE
POINTE SAINT-CHARLES, 1983-1989.*

*La percée du développement économique
communautaire dans le Sud-Ouest de
Montréal.*

Par Jean-Marc Gareau.
Décembre 1990

Photographies :
Archives nationales du Québec

Conception et production du document :
Jacques Gauthier

Pour information :
Les Publications de l'IFDEC
2561 rue Centre, suite 101
Montréal, Québec H3K 1J9
Tel.: (514) 931-5737
Fax: (514) 931-4317

Ce document a été produit avec le support de
Westcoast Development Group,
Port -Alberni, B.C., Canada.

Copyright 1990. Les Publications de l'IFDEC
Dépôt légal: 4e trimestre 1990. Bibliothèque
Nationale du Québec.
ISBN : 2-9802208-0-9

Toute reproduction totale ou partielle inter-
dite sans le consentement des Publications de
l'IFDEC.

INTRODUCTION

Au cours des premiers mois de 1990 les journaux montréalais ont amplement parlé de relance économique et sociale dans les quartiers défavorisés du sud-ouest de Montréal. En effet, suite aux recommandations du Comité pour la relance de l'économie et de l'emploi dans le sud-ouest de Montréal (CREESOM), les gouvernements ont tour à tour annoncé des investissements totalisant plus de \$500 millions de dollars dans cette région pour les cinq prochaines années. De ce montant – et c'est ce qui a le plus étonné – plus de 5 millions seront affectés au RESO, le Regroupement pour la relance économique et sociale du sud-ouest, une corporation locale nouvellement créée par des représentants de la communauté locale et qui deviendra le maître d'oeuvre de la relance.

Ce qui est moins connu, cependant, c'est que le RESO n'est pas une création de dernière heure dans le milieu. Il est le prolongement du Programme Économique de Pointe St-Charles (PEP) qui fut créé en 1984 par les organismes communautaires de ce quartier.

Le PEP acceptait en septembre 1989, en assemblée générale de ses membres, de modifier ses règlements et son nom pour devenir le RESO après cinq (5) années d'efforts de développement au service de la communauté locale. Il est clair que le RESO n'aurait pu voir le jour sans le travail de pionnier du PEP et des organismes de Pointe St-Charles.

En effet, le PEP fut la première corporation de développement économique communautaire (CDEC) à Montréal. Six autres y sont nées depuis au sein de plusieurs quartiers où sévit la désindustrialisation et le chômage. Cependant plusieurs initiatives existaient déjà ailleurs au Canada cherchant à exercer toujours plus de contrôle sur leurs économies locales. Dans des communautés désavantagées de Sydney, Toronto, Ottawa et dans plus de 150 bandes amérindiennes, des CDEC sont en activité et posent les fondations de nouvelles institutions économiques contrôlées localement pour servir les intérêts de la communauté locale. Ce courant existe aux États-Unis depuis 25 ans et compte plus de 2 000 CDEC. Il se répand aussi très rapidement en Europe de l'ouest. Il s'agit donc d'un mouvement qui traverse l'ensemble des pays développés – quoique sans structure ni direction centralisées – et démontre concrètement que des solutions profondes et durables sont en train d'émerger des communautés marginalisées. Elles s'approprient le leadership économique qu'elles abandonnaient autrefois entièrement aux mains des grandes corporations ou de l'État-Providence.

À l'aube d'une décennie où les forces économiques sont très instables et risquent à tout moment de culbuter dans la récession, les communautés locales déjà frappées par le chômage risquent plus que les autres d'en payer la note. Le développement économique communautaire (DEC) apparaît alors comme une alternative sérieuse à la dépendance des communautés locales face à des investissements trop nerveux et volatiles. Le DEC est, dans ce contexte, appelé à un fort développement dans les prochaines années.

C'est pourquoi il nous a semblé important de faire connaître les étapes d'émergence de la première CDEC à Montréal. Ce document s'adresse principalement aux praticiens et aux bénévoles engagés dans le DEC ainsi qu'aux personnes et organismes intéressés à renverser le cercle vicieux du sous-développement au sein des communautés locales.

Avant que vous ne plongiez dans l'histoire du PEP, nous aimerions vous communiquer, lectrices, lecteurs deux brefs avertissements.¹

Premièrement, ce document ne se veut pas un livre de recettes que vous pourriez transposer tel quel dans votre milieu. L'analyse concrète des problèmes de votre communauté, des ressources qui s'y trouvent, des forces et faiblesses de votre environnement vous guideront vers des objectifs et des outils de développement adaptés à votre réalité et donc bien différents de ceux que vous trouverez dans ces pages. Cependant, l'expérience nous apprend que, pour être bien planifié et accéder au succès, le DEC doit respecter certaines étapes de prérequis, de démarrage et de croissance. Nous pensons qu'à cet égard l'expérience du PEP peut être utile.

Deuxièmement, nous parlerons beaucoup dans les pages qui suivent d'investissements, de démarrages d'entreprises, de créations d'emplois et d'autres modalités importantes du développement économique local. Ces champs d'intervention faisaient partie bien sûr du mandat que le PEP s'était donné. Mais par dessus tout, **la préoccupation première du PEP a toujours été que le développement économique serve les intérêts de la communauté locale et que celle-ci soit de plus en plus apte à s'organiser, à se prendre en mains et à gérer son développement.**

¹ Si parfois les expressions masculines dominent le texte il faut en attribuer la responsabilité aux contraintes de la langue plutôt qu'à la volonté de l'auteur d'amoindrir la contribution énorme des femmes de Pointe St-Charles au développement économique communautaire.

PREMIER CHAPITRE

LE CONTEXTE

LE QUARTIER POINTE ST-CHARLES : LE DÉCLIN ACCÉLÉRÉ D'UNE ZONE INDUSTRIELLE PROSPÈRE

À partir de 1850, Pointe St-Charles fut le premier territoire d'implantation de la révolution industrielle à Montréal et même au Canada. À l'ouest du Vieux-port, la construction du Canal de Lachine, les installations du Grand Trunk Railway et le nouveau pont Victoria allaient permettre aux commerçants et industriels montréalais un formidable accès aux marchés de la côte est et des Grands Lacs. En quelques années, les rives du Canal forment un immense corridor industriel entouré d'artères commerciales aux succursales bancaires prestigieuses.

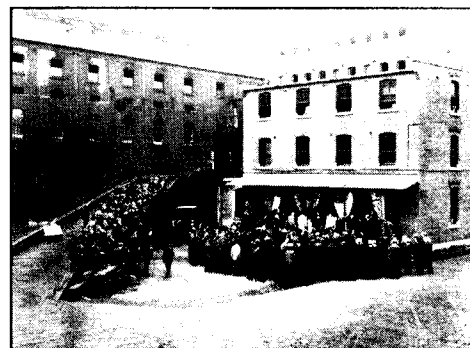
Pour réaliser ces grands travaux, des foules d'immigrants venus d'Irlande et des campagnes du St-Laurent sont entassés dans des logements improvisés entre les chemins de fer et les rangées d'usines. Prennent naissance aussi d'autres quartiers au nord, au-delà du Canal de Lachine : Griffintown, Petite Bourgogne, St-Henri. En 1905, ces nouveaux territoires sont tous annexés à la Ville de Montréal.

Ce boom économique ne pouvait durer. Au lendemain de la guerre 1939 – 45, des signes de faiblesses se manifestent dans l'économie de la zone : les vieux établissements ont peine à se moderniser, les rues étroites et les espaces industriels se prêtent mal aux nouvelles exigences du transport routier.

Mais ce sont des interventions gouvernementales qui vont le plus durement frapper l'économie locale. La décision des gouvernements canadien et américain, au début des années 50, de creuser la Voie maritime du St-Laurent allait provoquer la fermeture, non seulement du Canal de Lachine, en 1965, mais aussi de dizaines d'entreprises. Comme pour consacrer cet abandon, les gouvernements construiront autour de Pointe St-Charles pas moins de trois autoroutes et un nouveau pont, encourageant ainsi l'émigration des entreprises et des emplois vers la banlieue.

Les conséquences seront catastrophiques. De 1967 à 1988, on enregistrera plus de 16,000 pertes d'emploi dans les entreprises de 50 employés et plus autour de Pointe St-Charles. La population du quartier qui dépassait les 30,000 en 1951 sera réduite à moins de 13,000 en 1986. La moitié des familles reçoivent des prestations d'aide sociale et 46 % de la population adulte n'a pas atteint la neuvième année. Il n'est pas étonnant alors que 30 % de la population active soit sans emploi en 1988.

Durant toutes ces années de misère économique et sociale, aucun espoir de reconstruction ne pointe à l'horizon. Les grands acteurs économiques, les représentants de l'industrie et des gouvernements sont silencieux et impuissants devant la catastrophe. Jusqu'en 1979, la Ville de Montréal n'a même aucun service de développement économique pour faire face à ces difficultés.



Cérémonie à la raffinerie Redpath, 1904
Musée McCord, #8770 – VIEW

LE MOUVEMENT COMMUNAUTAIRE : 20 ANS DE RÉSISTANCE ORGANISÉE CONTRE LA MISÈRE

C'est la communauté locale qui va réagir. Dès 1965, des résidents se regroupent pour freiner la détérioration de leurs conditions de vie et de revenus. Supportés par des jeunes professionnels des sciences sociales et de la santé et même par le clergé local, ils dénoncent les écoles vétustes, les logements insalubres, l'inaction des politiciens. Ils multiplient les initiatives et les services auprès des jeunes, des personnes âgées, des assistés sociaux et d'autres groupes de résidents en difficulté.

Peu à peu, des organismes plus structurés sont mis sur pied, gérés localement par des représentants élus de la communauté : la Maison de quartier, la Clinique Communautaire, les Services Juridiques, le Carrefour d'éducation populaire. Ceux-ci s'ajoutent au Centre St-Columba House déjà actif dans la communauté anglophone. Ces organismes méritent et rassemblent des centaines de résidents qui apprennent à solutionner leurs problèmes et à reconnaître le pouvoir de l'entraide.

Au début des années 1970, on assiste aux premières percées dans le développement économique. Le club coopératif de consommation de Pointe St-Charles fut durant dix ans une épicerie coopérative qui desservait une centaine de familles à bas revenus. C'est à cette époque que fut créé le Regroupement - Information - Logement (RII.) qui est vite devenu le principal développeur de coopératives d'habitation. En 1983, il avait déjà à son actif la création de 23 coops et plus de 300 logements.

À l'aube des années 1980, toutes ces initiatives sont réunies autour d'une table de concertation en un véritable mouvement communautaire local. Il s'agit d'un réseau de communication et de solidarité, partageant une solide expérience accumulée en organisation, en gestion et analyses sur le milieu. Les organismes ainsi réunis sont toujours prêts à faire front commun contre les dangers menaçant la communauté.

Car, en effet, l'économie locale continue de se détériorer. Les espaces industriels vacants, en particulier le long du Canal de La Chine, sont de plus en plus convoités par des développeurs immobiliers encouragés par la Ville à y aménager des habitations inaccessibles aux résidents.

Le mouvement communautaire local est prêt à résister à ces nouvelles politiques de « rénovation urbaine ». Il se rappelle que c'était au nom de la rénovation que, dix ans plus tôt, le quartier voisin de la Petite Bourgogne avait été rasé et débarrassé de ses résidents pauvres. Les organismes sont désormais unis pour exiger plutôt la construction de coopératives et des politiques d'amélioration à l'environnement au profit des résidents.

C'est dans ce contexte que le Programme Économique de Pointe St-Charles allait proposer au mouvement communautaire local de nouvelles dimensions et stratégies d'intervention. En s'appuyant ainsi sur l'expérience des organismes locaux, le PEP s'assurait de puiser à même une expertise diversifiée, éprouvée, avec des racines profondes dans le milieu.

QUELQUES TENTATIVES AVORTÉES DE RELANCE ÉCONOMIQUE

Il y eut tout de même à travers ces années quelques brefs efforts de relance économique qui ont échoué. Examinons quelque peu ces tentatives avant d'aborder l'histoire du PEP.

Transformation des usines Redpath Sugar et Belding Corticeil
La coalition des organismes communautaires de Pointe St-Charles demande à la Ville de décréter un moratoire

Par Sylvain HUBERT

Une coalition de vingt-cinq organismes communautaires de Pointe St-Charles demande à la Ville de Montréal de décréter un moratoire sur le projet de réaménagement des usines Redpath Sugar et Belding Corticeil.

Le projet consistant à l'abandonner industriellement en fait. Selon les données de la Ville de Montréal, le projet de réaménagement des usines Redpath Sugar et Belding Corticeil est une véritable opération de démolition industrielle. Les usines Redpath Sugar et Belding Corticeil sont des usines de fabrication de sucre et de produits dérivés du sucre. Elles ont été construites dans les années 1950 et 1960. Elles occupent une superficie de 150 000 mètres carrés. Le projet de réaménagement des usines Redpath Sugar et Belding Corticeil consiste à démolir ces usines et à reconstruire un complexe résidentiel de 1 500 logements. Ce projet est financé par la Ville de Montréal et par des investisseurs privés. Les organismes communautaires de Pointe St-Charles ont exprimé leur opposition à ce projet car ils considèrent que ce projet est une véritable opération de démolition industrielle qui va détruire le tissu social et économique du quartier. Ils demandent à la Ville de décréter un moratoire sur ce projet.

Les organismes communautaires de Pointe St-Charles ont exprimé leur opposition à ce projet car ils considèrent que ce projet est une véritable opération de démolition industrielle qui va détruire le tissu social et économique du quartier. Ils demandent à la Ville de décréter un moratoire sur ce projet.

Les Comités gouvernementaux pour l'emploi et le redéveloppement industriel

En 1973, les directions montréalaises du Ministère de la main d'oeuvre et de la Commission de formation professionnelle entreprenaient une étude globale sur l'emploi et la main d'oeuvre dans le sud-ouest. Mais les efforts de concertation pour un plan d'action allaient échouer. En 1974, un Comité interministériel sur le redéveloppement industriel du Canal de Lachine fut créé sans que les représentants du milieu n'y soient associés. Une stratégie fut élaborée qui n'accouchera que d'une seule réalisation : l'aménagement d'un parc aux abords du Canal. Ironiquement, ce parc deviendra le principal facteur d'attraction de projets domiciliaires sur les sites industriels vacants !

L'Institut Parallèle

En 1970, l'Institut, un organisme privé de développement supporté par une fondation canadienne, propose aux organismes la création d'un Conseil de quartier pour planifier le développement socio-économique de Pointe St-Charles.

Les organismes locaux, tenus à l'écart de la direction de l'Institut, se méfient de ces experts et de leurs bailleurs de fonds obscurs. L'Institut supportera pendant quelques mois le démarrage d'une fabrique coopérative de chaloupes puis disparaîtra.

Mainmise au Conseil de la Caisse Populaire

Depuis quelques années, les organismes communautaires s'étaient intéressés aux activités de la Caisse St-Charles. Lors de l'assemblée annuelle de 1973, leurs candidats sont devenus majoritaires au Conseil d'administration. Curieusement, ils s'en désintéressent peu à peu avec les années, n'y voyant pas comment l'institution eut pu servir les intérêts économiques de la communauté.

Mobilisation des jeunes pour démarrer leurs propres entreprises

Au plus fort de la crise de l'emploi en 1983, deux organisatrices communautaires de la Clinique et du YMCA ont invité les jeunes sans-emploi à utiliser les programmes d'emploi temporaires pour démarrer leurs propres entreprises. On décida d'en supporter trois : un atelier de débosselage automobile, un service d'impression, une boutique de réparation de meubles. Les jeunes abandonnèrent leurs projets après quelques mois de difficultés de gestion et de financement.

DEUXIÈME CHAPITRE

LE PROGRAMME ÉCONOMIQUE DE POINTE ST-CHARLES

DES PRESSIONS EN MASSE... POUR UNE MISSION ET DES BUTS COMMUNS

Les deux organisatrices communautaires se sont vite relevées de leur échec auprès des jeunes. Elles convoquent à l'automne de la même année quelques représentants d'organismes autour de la question de l'emploi et des limites importantes de l'action communautaire face au développement économique. Elles proposent d'inviter la ministre de la main d'oeuvre et de la sécurité du revenu à venir expliquer ses programmes d'intégration à l'emploi.

Le 24 février 1984, 200 résident-e-s sont réunis, banderolles déployées et pancartes au mur, pour écouter et interpeler la ministre. Une « lettre ouverte » lui est présentée soulignant les faiblesses des programmes existants et demandant que « votre gouvernement fasse du développement économique à Pointe St-Charles, basé sur la participation des résidents ». L'échange est direct et vigoureux mais ouvert et la ministre accepte de le poursuivre dans une seconde rencontre.

Au mois de juin suivant, la ministre est au rendez-vous, accompagnée de quelques haut-fonctionnaires. La foule est aussi nombreuse, aussi impatiente. Les représentantes des organismes sont nerveuses mais, cette fois-ci, elles sont mieux préparées. Elles présentent à la ministre un dossier illustrant l'urgence de l'action pour l'emploi et les services d'insertion sociale dans Pointe St-Charles. Elles s'inspirent d'une visite auprès d'organismes de développement économique dans les quartiers pauvres de Boston pour demander l'appui financier du ministère à une étude socio-économique qui serait conduite par les organismes de Pointe St-Charles. La ministre accepte sur-le-champ de subventionner l'étude demandée.

Dans les semaines suivantes neuf organismes répondent à l'appel des organisatrices pour entreprendre l'étude subventionnée : la Clinique Communautaire, le YMCA, les Services juridiques, le Catholic Community Services, St-Columba House, le Regroupement-Information-Logement (RIL), le Carrefour d'éducation populaire et la paroisse irlandaise St-Gabriel. Il est proposé d'incorporer l'association sans but lucratif sous l'appellation « Programme économique de Pointe St-Charles ». Les représentants des organismes en constituent le Conseil provisoire.

Ces perspectives nouvelles d'action économique ont entraîné beaucoup d'enthousiasme. Trois organismes ont accepté de prêter du personnel au PEP totalisant jusqu'à six jours-semaine pour une longue période. Le Conseil provisoire a consacré une dizaine de rencontres et une session de travail de deux jours à la supervision de l'étude. Plusieurs de ses membres ont consacré de nombreuses activités de consultation et de formation avec des représentants du mouvement coopératif, du mouvement syndical, avec des consultants en développement économique communautaire, des leaders de corporations de développement dans les Bois-Français et le Bas



La Presse, jeudi le 22 juin 1984, p.B.7.

2. LE PROGRAMME ÉCONOMIQUE DE POINTE-ST-CHARLES

St-Laurent, des professionnels, commerçants et industriels du sud-ouest, des représentants de la Ville et du ministère de la main-d'oeuvre, etc...

Finalement, l'étude promise fut publiée en avril 1985, « **A Pointe St-Charles, on a du coeur** » se présente en six sections importantes :

1. Le portrait socio-économique du quartier.
2. L'alternative du développement économique communautaire.
3. Les forces et faiblesses de la situation économique.
4. Des pistes de développement.
5. Une mission et des buts.
6. Des prévisions budgétaires et une demande de financement sur cinq ans.

La mission, c'est l'intention globale et à long terme de l'organisation :
« Le PEP est une corporation sans but lucratif permettant à la population de Pointe St-Charles d'entreprendre le développement économique communautaire du milieu pour améliorer ses conditions de vie ».

Quatre buts généraux devaient être poursuivis pour réaliser cette mission :

1. La revitalisation économique sous contrôle local.
2. La création d'emplois décents et durables.
3. La formation des personnes sans-emploi.
4. L'obtention de moyens de financement adéquats.

Un mois plus tard, la ministre était de retour en assemblée publique à Pointe St-Charles pour appuyer l'analyse du PEP et annoncer une première tranche de financement annuel. Le PEP obtiendrait de l'Office de planification et de développement du Québec un budget d'opération de 150 000 \$ et un budget d'investissement pour le démarrage d'entreprises de 100 000 \$.

1985 – 1986

UNE ANNÉE DE FONDATION TOUTE EN EXPÉRIMENTATIONS ET CLOTURÉE PAR DES DÉBATS DÉCHIRANTS

La première assemblée générale des membres du PEP est tenue dès juin 1985. On y adopte les règlements généraux et les membres du premier Conseil d'administration y sont élus. Huit d'entre eux représenteraient les organismes, huit autres les résidents. Quatre autres sièges sont partagés également entre des représentants d'entreprises locales et des membres associés de l'extérieur du quartier. Le règlement prévoit aussi la participation d'un membre du personnel. Les membres de l'assemblée sont invités à participer aux activités de comités pour soutenir le travail du Conseil.

Activités de formation

Les membres du Conseil souhaitaient poursuivre leurs activités de formation sur les enjeux du développement économique. Quelques sessions de formation ont donc été organisées et plusieurs réunions du Conseil ont été enrichies de « points de formation ». Deux nouveaux programmes de formation en démarrage d'entreprises ont été offerts en collaboration

2. LE PROGRAMME ÉCONOMIQUE DE POINTE-ST-CHARLES

avec des institutions d'éducation. Vingt cinq participants s'y sont inscrits, pour la plupart des jeunes sans emploi. Enfin, un comité de travail commence à élaborer un plan d'enquête sur les besoins de formation des résidents sans-emploi.

Enquêtes et proposition d'aménagement du territoire

À l'époque, l'inquiétude grandissante au sein des organismes en ce qui concerne l'avenir du territoire était alimentée par des interventions menaçantes de l'administration municipale. Un projet de réaménagement du zonage du quartier prévoyait le transfert de zones industrielles à l'habitation et des relocalisations d'entreprises. Des bâtiments industriels le long du Canal de Lachine étaient déjà propriété de promoteurs immobiliers. Assisterions-nous au démantèlement de la zone industrielle ? Les berges du Canal allaient-elles être envahies par des projets d'habitation de luxe ?

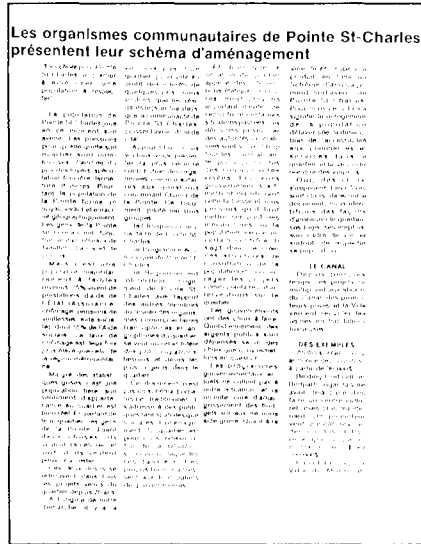
Avec les organismes locaux, le PEP insista auprès de la Ville et des entreprises concernées pour que les projets soient soumis à la consultation. Au même moment le PEP entreprit ses premiers relevés d'édifices industriels vacants et collabora à des études sur la restauration de bâtiments en incubateurs industriels.

Enfin, en 1986, après plusieurs mois de consultation dans le milieu et avec l'aide d'une firme d'urbanistes, le PEP, le RIL et la Clinique communautaire rendaient publique une contre proposition au schéma d'aménagement de la Ville de Montréal : « *Des choix pour la Pointe : un quartier à améliorer, une population à respecter* ». Le document prônait entre autres la protection des espaces industriels, l'amélioration du stock de logements et des voies de circulation, enfin une politique de consultation sur l'aménagement.

Les premiers difficiles démarrages d'entreprises...

L'organisation de l'entreprise en fonction de marchés compétitifs n'a jamais été privilégiée dans le mouvement communautaire. Aussi, pour supporter cette dimension importante de son projet, le PEP décida de faire appel aux services contractuels de conseillers pour nos entrepreneurs-e-s. En 1986, deux entrepreneurs et gestionnaires expérimentés, ayant éprouvé les difficultés de gérer de nouvelles entreprises, acceptaient de relever le défi.

Conscients de la nature expérimentale de cette première période de soutien aux entreprises, nos experts ont accepté d'examiner, de conseiller et d'accompagner une trentaine de projets. La plupart étaient démarrés par des jeunes sans-emploi ou des résident-e-s sans formation ou expérience de gestion et qui répondaient à l'appel du PEP d'oser entreprendre. Les projets étaient très diversifiés quoique concentrés dans les secteurs traditionnels et les services : meuble, accessoire et bijoux, alimentation, commerce et services. Peu d'entreprises ont survécu. Une cinquantaine d'emplois furent cependant créés dans les entreprises qui ont passé au travers, tels l'entreprise d'ébénisterie de Pierre Chevalier, et les Services de maintien à domicile dont les emplois recrutent très majoritairement des femmes n'ayant pas d'expérience antérieure de travail. Malgré l'intérêt affirmé du PEP pour la gestion coopérative, trois tentatives pour dé-



Les organismes communautaires de Pointe-St-Charles présentent leur schéma d'aménagement

marrer des projets manufacturiers coopératifs se sont soldés malheureusement par des échecs.

Après quelques mois d'expérimentations, le Comité d'aide aux entreprises et le Conseil décidaient d'adopter une procédure et des **critères de sélection** pour le choix des entreprises à supporter. Certains critères relevaient de l'aptitude à entreprendre et à gérer, d'autres de la gestion participative et des impacts sociaux des projets. Ces critères devaient également être appliqués à travers le contrat-type régissant chaque prêt aux entreprises.

Affrontements sur les orientations au Conseil d'administration

Le printemps 1986 devait être marqué par des débats déchirants au Conseil d'administration. Malgré tout le temps consacré à l'origine pour établir un fort consensus sur la mission du PEP et les buts à poursuivre, malgré les nombreuses activités de formation auxquelles le Conseil s'était astreint, quelques administratrices parmi les plus récemment intégrées à l'organisation entretenaient de fortes réticences quant aux stratégies de soutien aux entreprises. Entre autres critiques, les membres dissidentes reprochaient au Conseil de ne pas imposer suffisamment de contrôles aux entreprises aidées et d'être trop précipité et complaisant dans ses collaborations avec le secteur privé. Bref, le PEP menaçait certains acquis du mouvement communautaire au profit de l'entrepreneuriat privé. Pour illustrer leur propos certaines dissidentes accusaient le Conseil d'encourager l'inégalité salariale au sein des employés. Les écarts salariaux en vigueur étaient alors de 1 pour 1.5 au PEP contre 1 pour 3 dans le modèle coopératif de Mondragon.

Ces divergences entraînent plusieurs débats aux séances du Conseil qui décida de tenir une assemblée spéciale sur le sujet. Au terme de discussions tendues et orageuses sur la pertinence et les conditions de ces nouvelles alliances, le Conseil accepta avec tristesse les démissions des représentantes de trois organismes fondateurs. Les autres membres du Conseil, dont les cinq autres représentants d'organismes, maintinrent leur support aux stratégies mises de l'avant par le PEP.

À la veille de l'assemblée générale annuelle, le Conseil retrouvait ses consensus, stimulé par les réalisations de cette première année de fonctionnement. Plus de cinq cents résidents avaient été rejoints et impliqués. Le PEP comptait déjà dans ses rangs 140 membres individuels et treize corporations, organismes ou entreprises.

1987 – 1988 :

DES ANNÉES D'EXPANSION SUR TOUS LES FRONTS

Quelques mois après la fondation du PEP, deux autres corporations avaient surgi des quartiers de l'est montréalais : la CDEC du Centre-Sud et le Programme d'Action Revitalisation Hochalaga – Maisonneuve. Fin 1985, un nouveau gouvernement s'installait à Québec, déterminé à « réévaluer » les budgets sociaux. Malgré la recommandation positive que nous avons obtenu de la direction régionale de l'OPDQ, nous étions justifiés de craindre l'abandon de l'engagement « pilote » du gouvernement précédent.

2. LE PROGRAMME ÉCONOMIQUE DE POINTE-ST-CHARLES

Les trois CDEC unirent donc leurs efforts pour gagner l'appui des élus locaux et obtenir une rencontre avec le nouveau ministre. Finalement, en août 1986, cinq mois après l'échéance du renouvellement, le ministre se présentait à Pointe St-Charles pour signer un protocole d'entente de trois ans avec les représentants des 3 CDEC. Cette entente reconduisait le budget annuel de 100 000 \$ du fonds d'investissement pour chacune des corporations. Cependant le budget d'opération devait être régressif : de 150 000 \$ en 1986-87, il serait réduit à 100 000 \$ en 1988-89. En contrepartie, les CDEC ne se verraient verser ces montants qu'après avoir gagné du « financement local ». Avant de toucher le 100 000 \$ promis pour 1988-89, chaque corporation devrait avoir déjà amassé 100 000 \$ localement. Le message était clair. Les CDEC devaient accélérer leur développement, produire des résultats convaincants et gagner rapidement l'engagement de partenaires locaux.

Ces contraintes du protocole, s'ajoutant aux contrôles bureaucratiques, allaient faire mal. Mais l'élan qui poussait résolument le PEP en avant, alimenté par les espoirs de changement éveillés dans le milieu, retenait surtout la perspective d'un financement triennal. Et le Conseil s'attela à la tâche de produire **pour la première fois un plan de développement sur trois ans (1987-88-89)** qui proposait une stratégie d'action en quatre volets ou objectifs :

1. « Accélérer la création d'entreprises et d'emplois.
2. « Développer au maximum le réseau d'appui au PEP.
3. « Diversifier les sources de financement.
4. « Mobiliser les ressources pour l'accès des sans-emploi au marché du travail.

L'ASSEMBLÉE ANNUELLE DE 1987 :

Un bilan enthousiaste attire des nouveaux membres, déjà actifs sur le terrain économique et très déterminés à participer aux projets du PEP.

- ┌ Le Conseil est réduit à 14 membres et « rééquilibré » :
 - 4 organismes
 - 4 résidents
 - 4 entreprises
 - 1 membre associé
 - 1 représentant du personnel
- ┌ L'exécutif a charge du développement organisationnel et du réseau d'appui du PEP
- ┌ Quatre comités de travail :
 - Prêt aux entreprises
 - Financement du PEP
 - Employabilité
 - Aménagement
- ┌ Quatre employés permanents supportés au besoin par des contractuels

1- ACCÉLÉRER LA CRÉATION D'ENTREPRISES ET D'EMPLOIS

Dorénavant, le PEP était plus en mesure de supporter des entreprises déjà existantes qui avaient un potentiel de redressement, d'expansion, ou de relocalisation mais qui n'avaient pas accès à l'aide gouvernementale ou privée. Déjà en 1986, plusieurs d'entre elles ainsi que des institutions prêteuses avaient été visitées et les services du PEP leur avaient été proposés.

À titre d'exemple, les Étalages W.S. fabriquant des kiosques d'exposition pour des entreprises participant aux foires commerciales, devait doubler sa surface de production. Le PEP supporta les négociations de l'entreprise pour l'achat d'un bâtiment voisin, la planification des nouveaux espaces de production et l'engagement d'un gérant de production. Ce qui permit au PEP d'y encourager le placement de résidents sans-emploi aux postes nouvellement créés. Le PEP supporta également une jeune mère de famille résidente de Pointe St-Charles dans l'implantation de son propre commerce d'opticienne. À l'examen de son plan d'affaires, on lui consentit un petit prêt de démarrage qui lui permit d'obtenir un engagement financier plus considérable de la caisse populaire locale.

Le PEP allait pouvoir compter à cette époque sur la collaboration de nouvelles ressources d'appui aux entreprises en démarrage : un Groupe d'aide aux jeunes entrepreneurs (GAJE) et deux incubateurs d'entreprises initiés, l'un par le YMCA, l'autre par le holding Imasco. De plus en plus, cette collaboration allait permettre au PEP, guidé par ses critères de sélection des entreprises, de concentrer son expertise auprès des entreprises déjà existantes.

À la fin de 1988, 35 entreprises avaient été aidées, 13 manufacturières, 13 entreprises de services et 8 commerces. Les secteurs manufacturiers les plus touchés étaient le meuble, le vêtement, l'alimentation et l'électronique. Les services étaient concentrés dans la vente et réparation, les services aux personnes et l'alimentation. Soixante-seize emplois avaient été créés, cent quatre vingt huit furent maintenus.

La plupart des nouveaux employés étaient des résidents du sud-ouest de Montréal (85 %) et de Pointe St-Charles (60 %). La moitié étaient précédemment inscrits au chômage ou à l'aide sociale. Quant aux entrepreneurs ou gestionnaires d'entreprises, ils originaient de Pointe St-Charles dans une proportion de 45 %.

Malgré ses ressources limitées, le personnel du PEP offrait un large éventail de services aux entreprises : supervision de plan d'affaire, conseils en gestion, analyse financière, plan de financement, aide financière directe, recherche de locaux, plan de relocalisation, plan de redressement et référence à des services plus spécialisés.

Avec l'expérience le PEP fut amené à prendre des initiatives pour stimuler le développement des entreprises. Pour pallier aux faiblesses de gestion des entreprises, on créa le Centre de ressources pour les entreprises du sud-ouest (CRESO), qui offrit des services informatisés en gestion à de nombreuses nouvelles entreprises. Malheureusement CRESO se constitua une clientèle trop fragile et, devant l'incapacité de servir de plus solides payeurs, dut cesser ses activités en 1989.

Pour stimuler le développement des artères commerciales qui faisait l'objet de souhaits répétés des résidents, le PEP supporta la mise sur pied

L'entreprise O'Brien Transport doit une fière chandelle au PEP

par Pierre CHATELIER
L'entreprise de transport commercial O'Brien Transport, créée il y a quelques années, est une véritable réussite. Elle a permis à son propriétaire, M. Cyril O'Brien, de quitter le chômage et de créer une entreprise prospère. Cette réussite est due en grande partie au soutien financier et technique du PEP, qui a permis à M. O'Brien de développer son activité dans un secteur concurrentiel. Le PEP a également aidé M. O'Brien à trouver des locaux et à acheter des véhicules. Cette aide a permis à M. O'Brien de créer des emplois pour des résidents de la région.

La voix populaire du mardi 8 décembre 1987, p.12

2. LE PROGRAMME ÉCONOMIQUE DE POINTE-ST-CHARLES

de l'Association des gens d'affaires de Pointe St-Charles et commanda à une firme spécialisée une étude des conditions du marché de détail local ainsi que de son potentiel de revitalisation.

Les nouvelles entreprises manufacturières se butaient à l'absence de capital de risque. En 1987, le PEP entreprend des négociations avec les deux autres CDEC de l'est, le Fonds de solidarité de la FTQ, la Ville de Montréal et, plus tard, la Société de développement industriel du gouvernement du Québec. Ces négociations aboutissent à la création du Fonds de développement Emploi-Montréal qui sera en opération dans les premiers mois de 1988 et rendra disponible des fonds de 1.8 millions sur trois ans. Les CDEC y investissent une part importante de leur budget local d'investissement et y détiennent la majorité des actions votantes. Elles ont aussi la responsabilité de l'analyse et du suivi des projets de financement.

2- DÉVELOPPER AU MAXIMUM LE RÉSEAU D'APPUI DU PEP

Mais ces efforts de développement encore modestes devaient être fortement secoués au printemps 1987. Déjà les coupures fédérales dans les budgets de transport ferroviaire menaçaient des centaines d'emplois aux Ateliers de réparation du Canadien National, traditionnellement le plus gros employeur de la région. Un fabricant de ressorts de camions, McRobert Springs, venait de fermer ses portes et licencier ses 55 employés. Puis, coup sur coup, Simmons et Coléco, importants fabricants de matelas et de jouets du quartier St-Henri, fermaient boutique, mettant 821 employé-e-s à la rue.

Ces pertes dramatiques amenèrent le PEP à examiner la situation avec les représentants syndicaux et leur regroupement régional, le Conseil des travailleurs et travailleuses du Montréal métropolitain (CTM). Une hypothèse de rachat de l'entreprise McRobert Springs fut avancée mais trop tard, les employés n'avaient pas été préparés et rejetèrent l'hypothèse.

Un organisme de solidarité avec les licenciés est créé à St-Henri qui élargira par la suite son action pour devenir URGENCE SUD-OUEST. Son but : lutter contre les fermetures d'entreprises et protéger les espaces industriels de la zone du Canal de Lachine. Les syndicats affiliés au CTM y participaient ainsi que plusieurs organismes communautaires dont le PEP qui accepta de siéger à l'exécutif. En tout, une coalition qui regroupait une vingtaine d'organisations et qui avait le goût de l'action. Deux manifestations de solidarité avec les licenciés ont rassemblé cinq cents participants en mai et en juin 1987. Quelques mois plus tard, un spectacle de variété, animé par des vedettes locales – dont deux (2) employées du PEP – et nationales devait attirer et sensibiliser plus de 1200 résidents à la préservation des espaces industriels. Entre-temps députés et conseillers municipaux, sous la pression, s'étaient regroupés en un Comité des élus pour appuyer le sauvetage des emplois du CN.

Durant l'été 1987, suite aux représentations d'Urgence Sud-Ouest, l'administration municipale acceptait de geler les espaces industriels du Canal jusqu'à l'élaboration d'un schéma d'aménagement pour la zone. À l'automne, au lendemain d'une manifestation d'appui aux employés du

CN, le gouvernement fédéral annonçait l'octroi des contrats de réparation pour les wagons de VIA RAIL.

C'est sur cette flambée de protestations, de revendications et de mesures de réparation qu'URGENCE SUD-OUEST et le COMITÉ DES ÉLUS obtinrent la création, dans le cadre de l'accord fédéral - provincial d'encouragement à l'adaptation de la main-d'œuvre, d'un **Comité pour la relance de l'économie et de l'emploi dans le sud-ouest de Montréal** (CREESOM). Le Comité fut constitué après négociations entre les partenaires socio-économiques et annoncé publiquement en avril 1988. Le CREESOM devait être composé de seize membres : trois représentants de chaque gouvernement ; trois représentants de chaque secteur, patronal, syndical et communautaire ; enfin un représentant de la municipalité. Les représentants communautaires venaient d'Urgence Sud-Ouest, du Centre local des services communautaires de St-Henri et du PEP. Le mandat du CREESOM consistait à établir le portrait socio-économique des six quartiers du sud-ouest, à identifier les facteurs favorables à sa relance et proposer un plan d'action. Pour ce faire on allait le doter d'un budget de 200 000 \$ et d'un secrétariat technique assumé par l'OPDO.

Ainsi le PEP fut entraîné par l'évolution de la situation socio-économique à élargir ses préoccupations à tout le sud-ouest, un territoire qui englobait le quartier Pointe St-Charles et qui regroupait une population de 68,000 résidents.

Cette période fut aussi marquée par des collaborations plus étroites avec les services économiques de la Ville. Le PEP participa à plusieurs consultations sur la revitalisation des zones industrielles des vieux quartiers. La CIDEM, le commissariat au développement économique, décida d'affecter un de ses commissaires aux initiatives de développement économique communautaire. Des échanges plus fréquents ont fait en sorte qu'à la fin de 1988, de nombreux élus et dirigeants de services étaient devenus plus familiers avec les acquis du développement économique communautaire.

À ce moment-là, en décembre 1988, Montréal devait être l'hôte d'une Conférence internationale sur le développement économique communautaire. Un an plus tôt, le PEP avait créé l'Institut de formation en développement économique communautaire (IFDEC) afin d'ouvrir un Centre de documentation et faire la promotion du DEC. L'IFDEC accepta avec des partenaires de France de coordonner l'organisation de l'évènement, LE LOCAL EN ACTION, qui permit d'impliquer un nombre considérable d'organismes privés et publics : la Ville de Montréal, les ministères responsables de l'économie et de l'emploi, la Chambre de Commerce de Montréal, le Conseil Économique du Canada, les organismes de développement, les regroupements de municipalités et nombre d'entreprises privés. La conférence accueillit sept cents participants répartis en vingt-cinq délégations européennes et nord-américaines. Elle fut un moment privilégié pour attirer l'attention des décideurs publics et privés sur des stratégies adaptées aux communautés marginalisées. Elle fut un carrefour d'échange stimulant pour les praticiens du DEC impliqués dans des contextes et des expériences de toutes sortes.

Le Pep et Urgence Sud-Ouest: deux partenaires importants du CREESOM

par Pierre Charrier

C'est dans un quartier pauvre de l'Est de Montréal, au 1000 rue St-Henri, que se trouve le PEP. C'est là que se trouvent les bureaux de l'Urgence Sud-Ouest, le Centre local des services communautaires de St-Henri et le PEP. C'est là que se trouvent les bureaux de l'Urgence Sud-Ouest, le Centre local des services communautaires de St-Henri et le PEP.

Le PEP a été créé en 1982, à la suite de la création du Centre local des services communautaires de St-Henri. Il a pour mandat de promouvoir le développement économique et l'emploi dans le quartier de St-Henri.

Le PEP a été créé en 1982, à la suite de la création du Centre local des services communautaires de St-Henri. Il a pour mandat de promouvoir le développement économique et l'emploi dans le quartier de St-Henri.

Le Super Régional, semaine du 12 février 1989, p.139

2. LE PROGRAMME ÉCONOMIQUE DE POINTE-ST-CHARLES

3- DIVERSIFIER LES SOURCES DE FINANCEMENT

Le troisième objectif du plan triennal de développement était dicté par les contraintes d'autofinancement que le PEP avait accepté au protocole d'entente avec le gouvernement du Québec. Dès 1987, le moyen privilégié fut d'entreprendre une campagne locale de financement, misant sur les racines du PEP dans le milieu et sa crédibilité croissante auprès des entreprises de Pointe St-Charles.

L'objectif de la campagne fut fixé à 20 000 \$. Un Comité d'honneur fut créé et une sollicitation s'engagea à travers trois réseaux : les grandes entreprises, les PME et les amis du PEP. Quelques grandes entreprises répondirent à l'appel avec des montants oscillant entre 1 000 \$ et 5 000 \$. Mais le montant le plus impressionnant provenait des amis du PEP, en contributions plus modestes mais très nombreuses. L'objectif fut largement dépassé. La campagne avait rapporté au-delà de 26 000 \$. Mais elle avait nécessité des frais importants et détourné beaucoup d'énergies des projets en cours dans la communauté.

Le conseil décidait tout de même de reprendre l'expérience en 1988 mais cette fois-ci avec un objectif de 50 000 \$. L'expérience fut un échec et, n'eut été les contrats de service à l'occasion de la tenue de la conférence LOCAL EN ACTION, le PEP aurait été acculé à la faillite. Les frustrations et pertes d'énergies encourues par ces conditions du protocole d'entente étaient devenues intolérables. Faisant front commun, les trois CDEC obtinrent de Québec l'abandon de la clause d'autofinancement pour l'exercice 1989-90. La subvention gouvernementale était acquise à 150 000 \$, la Ville de Montréal acceptant d'y ajouter 50 000 \$.



La Voix Populaire, lundi le 14 décembre 1987, p.9

FÉVRIER 1988 : UN BILAN

Évaluation pour de nouvelles priorités d'action

À la veille de l'assemblée annuelle de 1988, à la mi-temps du plan triennal de développement 1987-88-89, le Conseil demande un temps d'arrêt et de bilan pour évaluer la conformité de ses réalisations avec les buts du PEP.

Un bilan en 3 étapes

- 1- Relevé systématique des résultats par champs d'intervention.
- 2- Première analyse en comités de travail.
- 3- Analyse et conclusions en session intensive pour le Conseil et le personnel.

Des conclusions pour l'assemblée générale

- 1- Le PEP a trop priorisé la création d'entreprises et d'emplois.
- 2- Il faut une offensive pour supporter l'insertion des sans-emploi.
- 3- Il faut être appuyé là-dessus par un large réseau.
- 4- Obtenir un financement plus considérable et à long terme.

4- MOBILISER LES RESSOURCES POUR L'ACCÈS DES SANS-EMPLOI AU MARCHÉ DU TRAVAIL

En grand nombre les sans-emploi de Pointe St-Charles étaient absents du marché du travail depuis plusieurs années, ils étaient sous-scolarisés et démoralisés. Il n'était donc pas surprenant de rencontrer des difficultés considérables pour intégrer ces personnes dans les nouveaux emplois créés. Il ne fallait pas seulement créer des emplois, il fallait aussi supporter l'accessibilité de ces emplois auprès des résidents déconnectés du monde du travail.

Dès 1987, le Comité de formation avait entrepris son enquête sur **l'employabilité** des résidents de Pointe St-Charles. Le terme était nouveau, le comité se l'était approprié. L'employabilité réfère à l'ensemble des facteurs personnels, sociaux et institutionnels qui conditionnent chez un individu son accessibilité au marché du travail. Le Comité voulait connaître les apprentissages, expériences, intérêts et aspirations au travail des sans-emploi. Il voulait être guidé par cette enquête pour recommander un plan d'action aux organismes concernés.

L'échantillon choisi au hasard permettait de réaliser 400 entrevues. Comme Québec lâchait au même moment ses « boubou macoutes » pour épier les bénéficiaires d'aide sociale, les enquêteurs durent se contenter de 290 réponses et en firent valider les résultats auprès des organismes travaillant avec des sans-emploi. L'enquête était publiée en avril 1988.

- 63 % des répondants étaient sans travail
- 60 % des répondants de 16 à 34 ans étaient sans travail depuis 5 ans et plus
- 95 % souhaitaient travailler
- 52 % des répondants souhaitaient améliorer leur formation

En conclusion, le Comité du PEP sur l'employabilité y recommandait un plan d'action global et concerté impliquant l'école, l'entreprise, la formation professionnelle, le milieu de vie et des moyens supplémentaires d'aide financière. Les populations-cibles identifiées en priorité étaient les jeunes, les femmes chefs de famille, les personnes sous-scolarisées et sans emploi depuis plus de douze mois.

Les organismes impliqués par l'enquête et travaillant avec les sans-emploi du sud-ouest joignirent le Comité et, ensemble, organisèrent la tenue d'un Colloque sur l'employabilité en octobre 1988. Cent vingt cinq participants des organismes, des sans-emploi et des licenciés ainsi que des représentants d'organismes gouvernementaux invités y ont examiné la situation réelle des sans-emploi. Ils ont défini les conditions d'une concertation entre les ressources existantes pour attaquer de front le problème. Enfin un plan d'action était proposé qui incluait les initiatives suivantes :

- un répertoire des ressources en employabilité
- un Centre d'accompagnement des sans-emploi
- une entreprise d'insertion pour les jeunes de 18 à 25 ans
- une banque d'emploi avec la collaboration des entreprises
- une structure de concertation pour tous les intervenants

Le PEP crée la première banque d'emplois dans le Sud-Ouest

Le PEP a créé la première banque d'emplois dans le Sud-Ouest. Cette initiative vise à faciliter l'accès au marché du travail pour les personnes sans emploi. Le PEP a travaillé en collaboration avec les entreprises et les organismes communautaires pour créer cette banque d'emplois. Elle permettra de rassembler les offres d'emploi et de les présenter aux personnes intéressées. Le PEP a également organisé des ateliers de concertation pour discuter des besoins et des attentes des personnes sans emploi. Ces ateliers ont permis de définir des priorités et de mettre en place des actions concrètes. Le PEP continue de travailler avec les partenaires pour améliorer l'employabilité des personnes sans emploi.

Le Super Régional, semaine du 5 février, 1989, p.B10

2. LE PROGRAMME ÉCONOMIQUE DE POINTE-ST-CHARLES

1989 :

UNE ANNÉE DE TRANSITION VERS DES RESPONSABILITÉS ET DES RESSOURCES ACCRUES

En 1989, les activités de développement ont continué à progresser. Cinquante-sept nouveaux dossiers d'entreprises se distribuaient assez également entre les secteurs manufacturiers et ceux des services. Contrairement aux prévisions on y retrouvait plus d'entreprises nouvelles. Un nombre grandissant d'entrepreneur-e-s de l'extérieur étaient attiré-e-s par la disponibilité de locaux peu dispendieux à proximité du Centre-Ville. De plus, les services à l'entreprise étaient de plus en plus sollicités pour l'aide et l'analyse financières qu'ils offraient. Les attentes des entrepreneur-e-s et la participation du PEP à l'expérience du Fonds de Développement emploi Montréal étaient responsables de ce nouveau virage.

Les réalisations de 1989 furent plus significatives sur le front de l'employabilité, malgré des ressources encore très minces. La banque d'emplois s'est attiré 250 inscriptions. De ce nombre, 128 personnes se sont vues proposer des activités d'orientation. Une trentaine d'entreprises ont déjà collaboré à des expériences de stages, de placements ou de formation. Peu à peu le Centre d'accompagnement des sans-emploi était en train de prendre forme.

Pour promouvoir le projet d'entreprise d'insertion – FORMÉTAL –, le PEP s'est allié à l'Auberge communautaire des jeunes du sud-ouest. Les deux organismes ont invité au premier Conseil d'administration des représentants des secteurs privé, institutionnel et communautaire. Devant les résistances bureaucratiques aux aspects novateurs du projet, FORMÉTAL et le PEP firent appel au bureau du ministre et obtinrent d'Emploi et Immigration Canada un engagement triennal de 300 000 \$ par année. Trois employé-e-s ont immédiatement été engagé-e-s pour jeter les bases de l'entreprise d'insertion.

Mais le PEP devait être appelé à connaître un développement considérable avec l'aboutissement de ses initiatives de concertation.

Il a participé très activement aux consultations de la Ville qui portaient surtout sur des enjeux d'aménagement. Ces derniers s'étalaient souvent à l'ensemble des quartiers du sud-ouest. L'intervention du PEP à ces consultations fut l'occasion de démontrer sa connaissance des problèmes de l'arrondissement et la pertinence de son analyse. C'est à cette époque qu'on commence à observer de la part de l'administration une volonté d'appuyer concrètement les efforts de développement économique communautaire. Une des fondatrices du PEP fut invitée, avec d'autres représentants du secteur privé immobilier, à participer au conseil d'administration de la Société de Développement Industriel de Montréal (SODIM). La Ville préparait aussi à cette époque un programme de soutien aux CDEC et autres initiatives de développement économique communautaire sur son territoire.

Il a fallu durant ces mois consacrer beaucoup d'énergies à l'évolution des travaux du Comité pour la relance du sud-ouest (CREESOM). Prévoyant que les consensus n'y seraient pas faciles, le représentant du PEP devait s'assurer qu'on identifie bien toutes les dimensions importantes de la relance ainsi que les collaborations possibles dans le milieu. C'est pourquoi le PEP a participé à plusieurs sous-comités, supervisé l'inventaire

2. LE PROGRAMME ÉCONOMIQUE DE POINTE-ST-CHARLES

des entreprises du sud-ouest, conduit une recherche sur les expériences en DEC, organisé un voyage d'étude à Boston, etc...

En avril 1989, lors d'une conférence de presse dans les locaux toujours désaffectés de l'usine Coleco, la première partie du rapport du CREESOM fut rendue publique : de très graves problèmes de désinvestissements, d'infrastructures et de chômage chronique y étaient diagnostiqués. Les coûts annuels directs et indirects de l'assistance aux sans-emploi y étaient évalués à 125 millions de dollars.

Quelques semaines avant cette conférence de presse, on était informé par un conseiller municipal que la Ville se préparait à permettre qu'un bâtiment industriel de St-Henri, acquis par l'Université McGill, soit converti en résidence pour étudiants. La nouvelle souleva une opposition unanime à St-Henri et dans les rangs d'Urgence Sud-Ouest. L'administration municipale fut contrainte de reporter sa décision et de tenir des consultations publiques. Des négociations s'enclenchèrent durant les deux premières semaines de mai. Finalement, les représentants de l'université, d'Urgence Sud-Ouest et de la Table des organismes de St-Henri - Petite-Bourgogne devaient signer quatre protocoles d'entente par lesquels McGill s'engageait pour la période de 1990 - 1995 à contribuer au développement du sud-ouest.

L'université allait favoriser l'utilisation du bâtiment par les organismes du quartier, s'engageait à embaucher des résidents du sud-ouest, déposait 500 000 \$ dans un fonds d'investissement pour la création de logements coopératifs et mettait sur pied, avec les représentants communautaires, un programme de formation et de recherche pour supporter le développement socio-économique du sud-ouest. Un comité conjoint était créé pour superviser l'application du protocole sur la formation et la recherche.

Pour plusieurs, cette entente avait un caractère historique. Il s'agissait d'un premier engagement de longue durée, portant sur des enjeux socio-économiques, à être conclu entre un important développeur privé et des représentants de la communauté. Aucun gouvernement n'avait encore osé s'engager ainsi avec des représentants de la communauté locale sur une période de cinq ans !

À mesure que l'été approchait, le CREESOM progressait dans les consensus nécessaires à la rédaction de ses recommandations. Les nombreux partenaires avaient réussi à faire l'unanimité autour des recommandations concernant l'aide aux sans-emploi et la consolidation des activités économiques du territoire. Les consensus se sont avérés plus ardues en ce qui concerne la protection des zones industrielles le long du Canal de Lachine ainsi que les mandats à accorder à une Corporation de développement économique communautaire.

Dès lors, le PEP se vit confier la responsabilité de mener des consultations auprès de la communauté sur le projet de recommandations. Tour à tour les élus, le Conseil des aînés, les tables de concertations d'organismes et les membres d'Urgence Sud-Ouest, les associations de commerçants furent appelés à réagir. Des représentants patronaux et syndicaux firent de même auprès de leurs membres. Après quelques séances d'amendements, le document intitulé « ORGANISER NOTRE DÉVELOPPEMENT ENSEMBLE » fut rendu public en conférence de presse au mois de novembre. Les journalistes y étaient accueillis dans de nouveaux

Projet McGill: La balle dans le camp de Montréal

par Nicole Masson

Le 21 mai 1989, les représentants de l'Université McGill ont tenu une conférence de presse pour annoncer que l'université avait accepté de convertir un bâtiment industriel de St-Henri en résidence pour étudiants.

Le 21 avril dernier, l'Université McGill a annoncé qu'elle avait accepté de convertir un bâtiment industriel de St-Henri en résidence pour étudiants.

Le 21 mai 1989, les représentants de l'Université McGill ont tenu une conférence de presse pour annoncer que l'université avait accepté de convertir un bâtiment industriel de St-Henri en résidence pour étudiants.

Le 21 mai 1989, les représentants de l'Université McGill ont tenu une conférence de presse pour annoncer que l'université avait accepté de convertir un bâtiment industriel de St-Henri en résidence pour étudiants.

Le 21 mai 1989, les représentants de l'Université McGill ont tenu une conférence de presse pour annoncer que l'université avait accepté de convertir un bâtiment industriel de St-Henri en résidence pour étudiants.

Le 21 mai 1989, les représentants de l'Université McGill ont tenu une conférence de presse pour annoncer que l'université avait accepté de convertir un bâtiment industriel de St-Henri en résidence pour étudiants.

Le 21 mai 1989, les représentants de l'Université McGill ont tenu une conférence de presse pour annoncer que l'université avait accepté de convertir un bâtiment industriel de St-Henri en résidence pour étudiants.

Le 21 mai 1989, les représentants de l'Université McGill ont tenu une conférence de presse pour annoncer que l'université avait accepté de convertir un bâtiment industriel de St-Henri en résidence pour étudiants.

Le 21 mai 1989, les représentants de l'Université McGill ont tenu une conférence de presse pour annoncer que l'université avait accepté de convertir un bâtiment industriel de St-Henri en résidence pour étudiants.

Le 21 mai 1989, les représentants de l'Université McGill ont tenu une conférence de presse pour annoncer que l'université avait accepté de convertir un bâtiment industriel de St-Henri en résidence pour étudiants.

Le 21 mai 1989, les représentants de l'Université McGill ont tenu une conférence de presse pour annoncer que l'université avait accepté de convertir un bâtiment industriel de St-Henri en résidence pour étudiants.

Le 21 mai 1989, les représentants de l'Université McGill ont tenu une conférence de presse pour annoncer que l'université avait accepté de convertir un bâtiment industriel de St-Henri en résidence pour étudiants.

Le 21 mai 1989, les représentants de l'Université McGill ont tenu une conférence de presse pour annoncer que l'université avait accepté de convertir un bâtiment industriel de St-Henri en résidence pour étudiants.

Le 21 mai 1989, les représentants de l'Université McGill ont tenu une conférence de presse pour annoncer que l'université avait accepté de convertir un bâtiment industriel de St-Henri en résidence pour étudiants.

Le 21 mai 1989, les représentants de l'Université McGill ont tenu une conférence de presse pour annoncer que l'université avait accepté de convertir un bâtiment industriel de St-Henri en résidence pour étudiants.

Le 21 mai 1989, les représentants de l'Université McGill ont tenu une conférence de presse pour annoncer que l'université avait accepté de convertir un bâtiment industriel de St-Henri en résidence pour étudiants.

Le 21 mai 1989, les représentants de l'Université McGill ont tenu une conférence de presse pour annoncer que l'université avait accepté de convertir un bâtiment industriel de St-Henri en résidence pour étudiants.

Le 21 mai 1989, les représentants de l'Université McGill ont tenu une conférence de presse pour annoncer que l'université avait accepté de convertir un bâtiment industriel de St-Henri en résidence pour étudiants.

Le 21 mai 1989, les représentants de l'Université McGill ont tenu une conférence de presse pour annoncer que l'université avait accepté de convertir un bâtiment industriel de St-Henri en résidence pour étudiants.

Le 21 mai 1989, les représentants de l'Université McGill ont tenu une conférence de presse pour annoncer que l'université avait accepté de convertir un bâtiment industriel de St-Henri en résidence pour étudiants.

Le 21 mai 1989, les représentants de l'Université McGill ont tenu une conférence de presse pour annoncer que l'université avait accepté de convertir un bâtiment industriel de St-Henri en résidence pour étudiants.

Le 21 mai 1989, les représentants de l'Université McGill ont tenu une conférence de presse pour annoncer que l'université avait accepté de convertir un bâtiment industriel de St-Henri en résidence pour étudiants.

Le 21 mai 1989, les représentants de l'Université McGill ont tenu une conférence de presse pour annoncer que l'université avait accepté de convertir un bâtiment industriel de St-Henri en résidence pour étudiants.

Le 21 mai 1989, les représentants de l'Université McGill ont tenu une conférence de presse pour annoncer que l'université avait accepté de convertir un bâtiment industriel de St-Henri en résidence pour étudiants.

Le 21 mai 1989, les représentants de l'Université McGill ont tenu une conférence de presse pour annoncer que l'université avait accepté de convertir un bâtiment industriel de St-Henri en résidence pour étudiants.

Le 21 mai 1989, les représentants de l'Université McGill ont tenu une conférence de presse pour annoncer que l'université avait accepté de convertir un bâtiment industriel de St-Henri en résidence pour étudiants.

Le 21 mai 1989, les représentants de l'Université McGill ont tenu une conférence de presse pour annoncer que l'université avait accepté de convertir un bâtiment industriel de St-Henri en résidence pour étudiants.

Le 21 mai 1989, les représentants de l'Université McGill ont tenu une conférence de presse pour annoncer que l'université avait accepté de convertir un bâtiment industriel de St-Henri en résidence pour étudiants.

Le 21 mai 1989, les représentants de l'Université McGill ont tenu une conférence de presse pour annoncer que l'université avait accepté de convertir un bâtiment industriel de St-Henri en résidence pour étudiants.

Le 21 mai 1989, les représentants de l'Université McGill ont tenu une conférence de presse pour annoncer que l'université avait accepté de convertir un bâtiment industriel de St-Henri en résidence pour étudiants.

Le 21 mai 1989, les représentants de l'Université McGill ont tenu une conférence de presse pour annoncer que l'université avait accepté de convertir un bâtiment industriel de St-Henri en résidence pour étudiants.

Le 21 mai 1989, les représentants de l'Université McGill ont tenu une conférence de presse pour annoncer que l'université avait accepté de convertir un bâtiment industriel de St-Henri en résidence pour étudiants.

Le 21 mai 1989, les représentants de l'Université McGill ont tenu une conférence de presse pour annoncer que l'université avait accepté de convertir un bâtiment industriel de St-Henri en résidence pour étudiants.

Le 21 mai 1989, les représentants de l'Université McGill ont tenu une conférence de presse pour annoncer que l'université avait accepté de convertir un bâtiment industriel de St-Henri en résidence pour étudiants.

Le 21 mai 1989, les représentants de l'Université McGill ont tenu une conférence de presse pour annoncer que l'université avait accepté de convertir un bâtiment industriel de St-Henri en résidence pour étudiants.

Le 21 mai 1989, les représentants de l'Université McGill ont tenu une conférence de presse pour annoncer que l'université avait accepté de convertir un bâtiment industriel de St-Henri en résidence pour étudiants.

Le 21 mai 1989, les représentants de l'Université McGill ont tenu une conférence de presse pour annoncer que l'université avait accepté de convertir un bâtiment industriel de St-Henri en résidence pour étudiants.

Le 21 mai 1989, les représentants de l'Université McGill ont tenu une conférence de presse pour annoncer que l'université avait accepté de convertir un bâtiment industriel de St-Henri en résidence pour étudiants.

Le 21 mai 1989, les représentants de l'Université McGill ont tenu une conférence de presse pour annoncer que l'université avait accepté de convertir un bâtiment industriel de St-Henri en résidence pour étudiants.

Le 21 mai 1989, les représentants de l'Université McGill ont tenu une conférence de presse pour annoncer que l'université avait accepté de convertir un bâtiment industriel de St-Henri en résidence pour étudiants.

Le 21 mai 1989, les représentants de l'Université McGill ont tenu une conférence de presse pour annoncer que l'université avait accepté de convertir un bâtiment industriel de St-Henri en résidence pour étudiants.

Le 21 mai 1989, les représentants de l'Université McGill ont tenu une conférence de presse pour annoncer que l'université avait accepté de convertir un bâtiment industriel de St-Henri en résidence pour étudiants.

Le 21 mai 1989, les représentants de l'Université McGill ont tenu une conférence de presse pour annoncer que l'université avait accepté de convertir un bâtiment industriel de St-Henri en résidence pour étudiants.

Le 21 mai 1989, les représentants de l'Université McGill ont tenu une conférence de presse pour annoncer que l'université avait accepté de convertir un bâtiment industriel de St-Henri en résidence pour étudiants.

Le 21 mai 1989, les représentants de l'Université McGill ont tenu une conférence de presse pour annoncer que l'université avait accepté de convertir un bâtiment industriel de St-Henri en résidence pour étudiants.

Le 21 mai 1989, les représentants de l'Université McGill ont tenu une conférence de presse pour annoncer que l'université avait accepté de convertir un bâtiment industriel de St-Henri en résidence pour étudiants.

Le 21 mai 1989, les représentants de l'Université McGill ont tenu une conférence de presse pour annoncer que l'université avait accepté de convertir un bâtiment industriel de St-Henri en résidence pour étudiants.

Le 21 mai 1989, les représentants de l'Université McGill ont tenu une conférence de presse pour annoncer que l'université avait accepté de convertir un bâtiment industriel de St-Henri en résidence pour étudiants. Cette décision a été saluée par la communauté, mais elle a également soulevé des questions sur l'impact de cette conversion sur le quartier. Les représentants de l'Université McGill ont déclaré que l'université s'engageait à contribuer au développement du sud-ouest de Montréal.

Le 21 mai 1989, les représentants de l'Université McGill ont tenu une conférence de presse pour annoncer que l'université avait accepté de convertir un bâtiment industriel de St-Henri en résidence pour étudiants. Cette décision a été saluée par la communauté, mais elle a également soulevé des questions sur l'impact de cette conversion sur le quartier. Les représentants de l'Université McGill ont déclaré que l'université s'engageait à contribuer au développement du sud-ouest de Montréal.

La Voix Populaire, le mardi 2 mai 1989, p.2

2. LE PROGRAMME ÉCONOMIQUE DE POINTE-ST-CHARLES

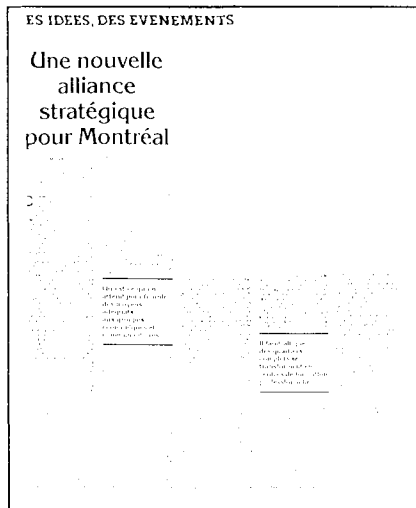
locaux industriels situés aux abords du Canal et aménagés par un promoteur immobilier qui était davantage connu auparavant pour avoir converti d'anciens bâtiments industriels en condos résidentiels !

Le plan de relance du CREESOM proposait des investissements de près de 200 millions sur cinq ans pour le développement des entreprises et de l'emploi, l'amélioration des infrastructures, l'habitation et l'aide aux sans-emploi. Le CREESOM recommandait que le Regroupement pour la relance économique et sociale dans le sud-ouest de Montréal (RESO) devienne le maître-d'oeuvre de la relance et soit supporté par les trois gouvernements durant les cinq prochaines années.

Les recommandations du CREESOM reçurent un très bon accueil de la part des organismes du sud-ouest, de la presse montréalaise et des différents palliers de gouvernement. Les ministères concernés et, en tout premier lieu la Ville de Montréal, décidèrent d'y engager une soixantaine de millions de plus que prévu, en particulier sur l'amélioration des infrastructures industrielles. Par la même occasion, la Ville annonçait conjointement avec des développeurs privés, un projet d'investissement de 300 millions pour la rénovation d'une vaste zone industrielle en bordure du Canal de Lachine.

En tout, des investissements de l'ordre de 500 millions pour appuyer les objectifs du plan de relance du RESO. De plus, ce dernier devait être assuré de la collaboration des acteurs économiques régionaux : la Ville de Montréal avec son programme de soutien au développement économique local, la Chambre de Commerce et le Bureau de Commerce sur des opérations de formation avec les entreprises locales, enfin les centrales syndicales et l'Association des gens d'affaires qui acceptaient de participer au Conseil d'administration.

Quant au PEP, il avait tenu sa dernière assemblée générale deux mois à peine avant la publication du rapport du CREESOM.



ASSEMBLÉE ANNUELLE DES MEMBRES, SEPTEMBRE 1989

À la lumière du projet de recommandations du CREESOM, les membres acceptent que :

- le PEP étende son territoire à tout le sud-ouest
- le PEP modifie son nom et devienne le RESO
- la représentation au Conseil d'administration du RESO vienne principalement des organismes communautaires (4), patronaux (4) et syndicaux (2)
- des représentants du sud-ouest et du PEP se regroupent pour proposer des mesures de transition.

D EN GUISE DE CONCLUSION

DIX LEÇONS À RETENIR

L'histoire du PEP a eu sa part de difficultés, de déceptions et même d'échecs amers. Pourtant celles et ceux qui l'ont vécue se rappellent d'une histoire passionnante, entremêlée de rêves et de luttes. Comme une vieille histoire d'amour et, en surplus, couronnée de victoires sur l'impuissance, la misère et la peur. Non pas que les pénibles conditions des sans-emploi de Pointe St-Charles aient tant changé. Les vrais changements restent à venir. C'est qu'en cinq ans l'espoir, si longtemps étouffé, est réapparu. En cinq ans, les conditions du développement ont été enfin réunies, et grâce à l'initiative de représentants de la communauté locale, qui étaient exclus au départ du grand club des « développeurs » !

Quelles leçons pouvons-nous retenir de ce premier renversement de situation ? Quels enjeux apparaissent au bout de ces étapes pionnières dont la compréhension permette encore plus sûrement d'enligner le développement économique au profit de la communauté locale ?

1 S'APPUYER CONSTAMMENT SUR LES FORCES DE LA COMMUNAUTÉ LOCALE

Dès le départ, le PEP a le soutien des organismes voués à la promotion des intérêts de la communauté pour avancer une stratégie nouvelle sur l'emploi et l'économie locale. On emprunte à l'expérience acquise en gestion, en lobby, en communication. On invite les représentants des organismes et des résidents dans les centres de décisions et les comités de travail. On prend tout le temps qu'il faut, presque deux ans, pour établir un consensus clair sur la mission et les buts à poursuivre. En cours de route, on multiplie les efforts pour informer les résidents des progrès réalisés : bulletins, affiches, hebdo locaux, rencontres... À maintes occasions, lors d'assemblées et de bilans, ces orientations seront reconfirmées.

Ce n'est pas un hasard si on retrouve tout au long de l'expérience du PEP autant de femmes impliquées à tous les niveaux jusqu'aux principaux postes de commande. Cela peut surprendre les habitué-e-s du milieu des affaires et de l'économie. Mais le PEP ayant été supporté par des organismes où les femmes exercent un leadership très important, il devenait inévitable qu'il en soit ainsi dans ses propres rangs.

En s'appuyant ainsi constamment sur les forces de la communauté locale, le PEP s'est mérité la confiance d'une vaste majorité. Avec la résistance aux fermetures d'entreprises, il s'est fait de solides alliés parmi les syndicats locaux et leurs représentants régionaux. Petit à petit, à travers les collaborations naissantes avec les commercant-e-s et entrepreneur-e-s du milieu, la confiance s'est élargie et, avec elle, la possibilité de reconnaître qu'on pouvait avoir des intérêts communs.

2 DÉVELOPPER UNE APPROCHE GLOBALE FONDÉE SUR L'ANALYSE CONCRÈTE

La stratégie du PEP favorisait une approche globale du développement intégrant les problèmes économiques, sociaux, spatiaux. Mais, en même temps, cette approche globale était soumise à l'analyse concrète des forces et faiblesses de notre environnement, à l'analyse concrète des intérêts des groupes ou institutions en cause. Cette connexion permanente du global et du concret fut maintenue grâce à une solide connaissance du milieu et ses enjeux socio-économiques : les résidents sans-emplois et les licenciés, les entrepreneurs en difficultés, les espaces industriels vacants, les problèmes de circulation, etc... Ces analyses branchées sur la réalité locale nous ont gagné la confiance de nombreux partenaires.

3 EXPLORER LES STRATÉGIES NOUVELLES DE DÉVELOPPEMENT

Le DEC s'est manifesté sous des formes variées depuis de nombreuses années non seulement en Amérique du Nord et en Europe mais aussi dans de nombreux pays du tiers-monde. Malgré l'expérience prolongée de ses dirigeants au sein du mouvement communautaire local, le PEP fut toujours soucieux d'étudier et d'adapter localement ce qui pouvait lui sembler pertinent ailleurs. Le PEP a beaucoup appris au contact de ces expériences diversifiées et y a trouvé une source inépuisable d'inspiration.

4 MOBILISER DES RESSOURCES EXTERNES POUR LA REVITALISATION LOCALE

Confronté à des problèmes sociaux et économiques complexes, le PEP avait la responsabilité de faire appel à des ressources externes dont la communauté locale était dépourvue. Il a accepté de participer à des expériences de concertation, une perspective de travail où les représentants de groupes sociaux, n'ayant pas toujours les mêmes intérêts et les mêmes valeurs, acceptent néanmoins de partager des analyses et des solutions. L'expérience la plus durable et la plus bénéfique a sans doute été la participation du PEP au CREESOM. Il a favorisé certains partenariats, des engagements contractuels plus spécifiques dans des projets conjoints, tels le Fonds de développement Emploi Montréal et l'Entente avec l'Université McGill.

Cependant ces expériences n'ont pas toutes été des réussites. Elles le sont devenues dans la mesure où certaines conditions avaient été réunies.

- A. Les objectifs poursuivis étaient cohérents avec les buts du PEP. Alors les membres et le Conseil encourageaient l'exploration de solutions neuves.
- B. Les projets s'appuyaient sur une connaissance approfondie des besoins de la communauté
- C. Nos représentant-e-s avaient une bonne expérience de négociation. Ils et elles étaient capables de souplesse devant les divergences et de fermeté quant aux résultats recherchés.

Cependant il a fallu accepter que ces nouvelles ressources s'accroissent lentement et dans des conditions difficiles. Le PEP avait peu de moyens, les efforts de concertation exigeaient beaucoup de temps, des charges parfois très lourdes, une approche trop souvent comptable, à courte vue et réticente aux aspects sociaux du développement. Mais, avec le temps, à force d'échanges et de pressions, on a été étonnés de constater combien de représentants d'entreprises, d'institutions et de services publics étaient prêts à supporter avec enthousiasme les stratégies de DEC.

5 PLANIFIER LE DÉVELOPPEMENT AVEC DES PERSPECTIVES À LONG TERME

Le PEP a démarré et s'est développé avec une vision à long terme. Avec son analyse socio-économique, il s'est donné un plan stratégique, puis un plan de développement. Au CREESOM, il s'attelait à la production d'un plan quinquennal. En cours de route, il s'est imposé des moyens d'évaluation, de contrôle, de validation : le bilan de février 1988, les assemblées générales, les enquêtes et colloques.

Le PEP a eu plus de fil à retordre avec la planification opérationnelle, c'est-à-dire avec la distribution et le contrôle des tâches, des échéances. On a eu à affronter souvent des surcharges de travail, des échéances mal évaluées. Il en a résulté des tensions, des épuisements qui ont fait risquer au PEP non seulement de perdre du personnel mais de dévier de ses buts. À ne trop fixer que les résultats on perd de vue le but visé.

Ces tensions furent aussi le résultat de pressions externes. Le PEP avait à « faire ses preuves » pour convaincre des décideurs lointains et incrédules. On appréhendait beaucoup être évalués à partir des résultats produits à court terme. Combien d'entreprises ? Combien d'emplois ? Combien de dollars d'autofinancement ? Et on était peu en mesure de faire reconnaître à leur juste valeur les changements qualitatifs qui s'amorçaient et qui ne pouvaient rapporter qu'à longue échéance, tels les consensus dans la communauté, la formation au développement, le regroupement des sans-emploi, l'exploration du potentiel immobilier, la mobilisation contre les fermetures d'entreprises, etc...

6 ENTRETENIR LA COHÉSION DE L'ORGANISATION PAR DES ACTIVITÉS DE FORMATION

Les activités de formation ont été nombreuses au cours de la mise en place des fondations du PEP. Ces activités étaient variées et visaient à initier les participants au DEC. Les membres du Conseil et le personnel y étaient amenés à partager les analyses, les défis du PEP, et ces activités ont été très appréciées.

Malheureusement, les activités de formation concernant les enjeux du DEC ont été considérablement réduites dans les phases subséquentes au profit de formations plus spécialisées, nécessitées par les nouveaux champs d'intervention (ex : soutien aux entreprises, orientation professionnelle).

Ce relâchement des activités communes de formation sur les enjeux locaux du DEC risquait fort d'isoler les équipes de travail dans leurs problématiques sectorielles et d'affaiblir la cohésion de l'organisme face à sa mission.

7 PRIVILÉGIER UNE ORGANISATION PARTICIPATIVE PLUTÔT QUE HIÉRARCHIQUE

Au PEP, les membres du Conseil qui le désiraient et les membres du personnel étaient affectés à des tâches souvent déterminées par leur comité de travail, à la lumière des mandats issus du Conseil. Ces tâches étaient toujours assorties de responsabilités de mobilisation auprès des membres du PEP. Ainsi, officiellement, le personnel du PEP était limité à quatre employé-e-s, mais, en réalité, c'est vingt-cinq, cinquante membres du PEP qui étaient en activité sur différents fronts dans la communauté. Grâce à ces pratiques participatives le PEP est devenu un carrefour fréquenté par tous les organismes et un grand nombre de résident-e-s et d'entrepreneur-e-s.

Le comité de travail, en tant que structure intermédiaire regroupant des membres, des administratrices-teurs et un-e représentant-e du personnel, avait la responsabilité de préparer la stratégie propre à son champ d'action, de faire part de ses découvertes au Conseil et d'encadrer le travail du personnel. Une organisation du travail hiérarchique, centralisée n'aurait jamais toléré autant de souplesse dans les rôles, autant de responsabilités déléguées, autant de contrôles partagés avec le milieu.

Dans un contexte de gestion participative, les capacités d'empathie et de communication du personnel sont des exigences qui précèdent même les qualifications professionnelles. L'expérience du PEP a démontré que les premières sont celles qui sont les plus difficiles à acquérir en cours de travail.

8 TOUJOURS RÉSISTER AUX RIGIDITÉS BUREAUCRATIQUES

À toutes les étapes, le PEP a évidemment eu à subir l'incompréhension, le doute et le petit mépris. En particulier, au contact des cadres de niveau moyen et inférieur affectés de rigidités bureaucratiques. Il n'y a pas pire ennemi de l'innovation que l'organisation bureaucratique. S'il a fallu que le PEP se contienne à l'occasion, il n'a jamais battu en retraite. Les bureaucrates obstinés ou méprisants ont toujours été neutralisés en gagnant le respect du pallier de décision supérieur. Pour vaincre le manque de volonté politique, il a souvent fallu faire appel aux pressions des alliés. Et le PEP y a presque toujours réussi.

9 ASSURER LA VIABILITÉ À LONG TERME DE LA CORPORATION

Les interventions de développement, de revitalisation, de démocratisation économiques sont des actions de longue durée nécessitant l'engagement de ressources de soutien également de longue durée. Le PEP en a toujours été convaincu. C'est pourquoi il a insisté pour décrocher de l'aide technique ou financière à long terme. C'était déjà tout un tour de force de signer des ententes triennales avec le gouvernement du Québec ou le Fonds d'emploi Montréal. Les engagements avec l'Université McGill et les partenaires gouvernementaux du CREESOM, portant sur cinq ans, représentaient donc pour le PEP des précédents très significatifs.

Mais au-delà de ces quelques années, la viabilité de ces structures de développement et de démocratisation économiques reste précaire. Leurs sources de financement sont toujours principalement gouvernementales et ne sont assorties d'aucune garantie à long terme. Les efforts du PEP pour attirer du capital de risque ont profité aux entreprises soutenues sans enrichir ses propres budgets d'opération. Le PEP a osé plusieurs tentatives d'autofinancement sans grand succès : services lucratifs, levées de fonds, achat-rénovation de bâtiment.

Il faut faire le bilan de ces tentatives infructueuses dans le but d'ouvrir de nouvelles avenues à l'autonomie financière. Sans autonomie financière, le DEC demeurera une expérience intéressante mais marginale et ne pourra devenir une stratégie efficace, durable de lutte contre les inégalités socio-économiques.

10 LAISSER L'HUMOUR ET LA FÊTE NOUS POUSSER TOUJOURS UN PEU PLUS LOIN

Il a fallu beaucoup d'énergie pour traverser ces années de luttes, de défis et d'innovations. Presque quotidiennement, c'est dans la confiance mutuelle, l'amitié et la solidarité que ces énergies se sont multipliées. Et les occasions n'ont jamais manqué de faire la fête. Même dans les périodes les plus grises, au bout de nos marges de crédit, sous le coup de fermetures d'usines ou d'invasion de condos, il s'est toujours levé quelques filles pour nous remonter le moral en humour et en chansons. On en a même fait des spectacles qui, non seulement rassemblaient, mais nous entraînaient encore un peu plus loin dans l'action. L'humour et la comédie s'étaient mis de la partie.

LES QUATRE PHASES DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE COMMUNAUTAIRE AU PEP

Le DEC est un processus qui se développe en plusieurs phases successives. Distinguer et caractériser ces différentes phases peut aider ceux et celles qui s'intéressent au DEC :

- à mieux comprendre ce processus
- à identifier les forces et les faiblesses dans leur communauté
- à préciser l'étape par où commencer et les éléments qu'il faut planifier.

À travers l'histoire du PEP, il y eût quatre phases de développement. La première fut une phase préliminaire où s'instaurèrent peu à peu jusqu'en 1983 les conditions d'émergence du DEC. La deuxième phase fut celle de la mise en place des fondations du DEC (1985-1986) : une mission et des buts fondés sur l'analyse de la situation, la création de l'organisme de développement et beaucoup d'explorations, d'enquêtes sur le terrain. La troisième phase fut marquée par une expansion accélérée sur tous les fronts et l'élargissement d'un réseau d'appui aux stratégies du PEP. Enfin, la dernière phase, en 1989, en fut une de transition où le PEP avait accès à des ressources plus considérables pour élargir son territoire d'intervention. Examinons plus en détail le contenu de chacune de ces quatre phases.

1 PHASE UNE : PÉRIODE PRÉLIMINAIRE DE GESTATION (1965-1983)

Il s'agit d'une longue période préparatoire où prennent place les conditions qui favoriseront l'émergence d'une stratégie de développement économique au sein de la communauté. Peu à peu s'accumulent les prérequis, les expériences d'organisation, les capacités qui la rendront possible.

Dans le cas du PEP, ces capacités se sont développées au sein des organismes qui l'ont précédé à compter de 1965 :

- s'unir pour régler des problèmes communs
- analyser les problèmes de la communauté
- contrôler le processus de prise de décision
- gérer des budgets et contrôler les outils de comptabilité
- planifier les ressources en fonction des décisions prises
- communiquer et faire alliance avec d'autres groupes ou des ressources externes

Peu à peu ces capacités se sont transférées sur des activités économiques :

- initiatives coopératives
- services de nature commerciale
- services aux sans-emploi
- analyse du marché immobilier

Le PEP s'est construit sur ces acquis du mouvement communautaire à Pointe St-Charles. Il y a puisé un ensemble de connaissances et d'outils d'analyse, mais aussi une sensibilité profonde aux attentes et aux aspirations de la communauté.

2 PHASE DEUX : LES FONDATIONS DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE COMMUNAUTAIRE (1984 – 86)

Elle démarre, fin 1983, au moment où quelques organisatrices communautaires provoquent le premier regroupement d'organismes pour exiger un appui gouvernemental au « développement économique avec la participation des résidents de la Pointe ».

Pressions et mobilisations

- Assemblées publiques pour sensibiliser et faire pression
- Visite dans les CDEC de Boston
- Financement gouvernemental de l'analyse socio-économique
- Engagement des organismes communautaires dans le Conseil provisoire du PEP

Pendant six mois, les représentantes des organismes ont consacré beaucoup de temps à approfondir le portrait socio-économique, à discuter des enjeux et à établir un consensus entre elles (eux).

Analyse de la situation économique de Pointe St-Charles

- Déclin des activités économiques
- Ressources institutionnelles
- Ressources humaines
- Dynamique de la communauté

Consultations et formations sur les enjeux du développement

- Forces et faiblesses
- Scénarios ou pistes de développement
- DEC : rôles et responsabilités de la communauté
- Adoption d'une stratégie de développement avec une mission et des buts à long terme.

Assemblée générale de fondation

- Publication de l'étude socio-économique. Avril 1985
 - Large diffusion dans la communauté locale
 - Consultations auprès de ressources externes (syndicales, coopératives, gouvernementales)
- Assemblée de fondation. Mai 1985
 - Structure ouverte à la participation
 - Membership
 - Comités de travail
 - Un Conseil d'administration formé de résidents et d'organismes, encore peu ouvert aux entreprises

Les premiers mois d'activités du PEP ont consisté à prendre contact avec les champs d'intervention du développement économique. Ils ont

donné lieu à plusieurs expérimentations et à des enquêtes spécifiques sur des aspects méconnus de l'économie locale.

Expérimentations de projets d'entreprises

- Embauche de conseillers en entreprises
- Accueil et support aux projets issus de la communauté
- Identification des difficultés rencontrées

Enquêtes spécifiques

- Les entreprises menacées de relocalisation
- Les espaces industriels vacants
- Possibilités de conversions d'édifices désuets
- Possibilités de développement des artères commerciales

Premières initiatives pour stimuler le développement

- Contre-proposition d'aménagement : « Des choix pour la Pointe »
- Liste des critères de sélection des projets d'entreprises
- Création de l'Association des gens d'affaires de Pointe St-Charles

**3 PHASE TROIS :
LES ANNÉES D'EXPANSION (1987 – 88)**

Appuyé sur ses fondations, encouragé par ses expérimentations et ses premiers outils de travail, le PEP allait s'engager avec plus d'assurance sur la voie du développement.

Trois éléments-clé devaient favoriser au départ cette phase d'expansion.

- Une entente de financement pour 1987-88-89 avec le gouvernement du Québec (OPDC)
- Un Conseil d'administration plus ouvert à la participation des entreprises locales et à l'expertise économique
- Un plan de développement de trois ans

Les réalisations s'accumulent sur quatre fronts importants

1. La création d'entreprises et d'emplois

- Application des critères de sélection des entreprises
- Des services conseils plus structurés
 - Étude de plan d'affaire
 - Analyse financière
- Collaboration de ressources externes pour les entreprises en démarrage
- Capacité plus grande de financement avec le Fonds Développement Emploi Montréal

2. La mobilisation de ressources pour aider les sans-emploi

- Enquête sur l'employabilité des résidents
- Colloque sur l'employabilité avec les ressources locales et les sans-emploi
- Un plan d'action concerté
 - Banque d'emplois
 - Centre d'accompagnement des sans-emploi
 - Entreprises d'insertion pour les jeunes

3. L'élargissement du réseau d'appui au développement économique communautaire

- Urgence Sud-Ouest : coalition syndicale et communautaire
 - contre les fermetures et les pertes d'emploi
 - pour la protection de la zone industrielle
- Un Comité des élus pour supporter le développement économique local
- Un Comité gouvernemental pour la relance de l'économie et de l'emploi (CREESOM)
- Des collaborations croissantes avec l'administration et les services municipaux

4. La diversification des sources de financement

- Campagnes annuelles de financement
- Contrats de service
- Contribution plus importante de la Ville

À mi-chemin du plan de développement 1987-88-89, le Conseil d'administration se prépare à l'assemblée générale de 1988 par une évaluation systématique des résultats obtenus. Il propose à l'assemblée générale de mettre la priorité sur l'aide aux sans-emplois (employabilité).

4 PHASE QUATRE : LA TRANSITION VERS UN PLAN QUINQUENNAL DE RELANCE ET DES RESSOURCES ACCRUES (1989)

Les activités de développement continuent de progresser. Le nombre d'entreprises supportées grandit et déjà quelques centaines de sans-emploi ont fait appel aux services du PEP. Mais les ressources sont encore bien insuffisantes. Heureusement les initiatives de concertation avec des partenaires privés et publics étaient sur le point de connaître des issues bénéfiques au développement économique communautaire.

Les recommandations du CREESOM

- Un plan de relance de cinq ans
- 140 millions pour les infrastructures, les entreprises, l'habitation sociale et l'aide aux sans-emploi
- La CDEC - le RESO - sera maître-d'oeuvre de la relance

Les protocoles d'entente avec l'Université McGill

- Les organismes permettaient à l'Université McGill d'utiliser un bâtiment industriel
- En échange l'Université engage ses ressources dans le développement socio-économique du sud-ouest par une entente de cinq ans
 - ressources de formation et recherche
 - embauche de résidents du sud-ouest
 - investissement de 500 000 \$ dans un fonds pour l'habitation sociale

La Ville de Montréal

- Investit avec des développeurs privés 300 millions dans la rénovation d'une importante zone industrielle
- Initie un programme de soutien financier et technique pour les organismes de développement économique local

Les gouvernements

- Acceptent d'appuyer les recommandations du CREESOM
- Augmentent leurs engagements financiers jusqu'à 200 millions

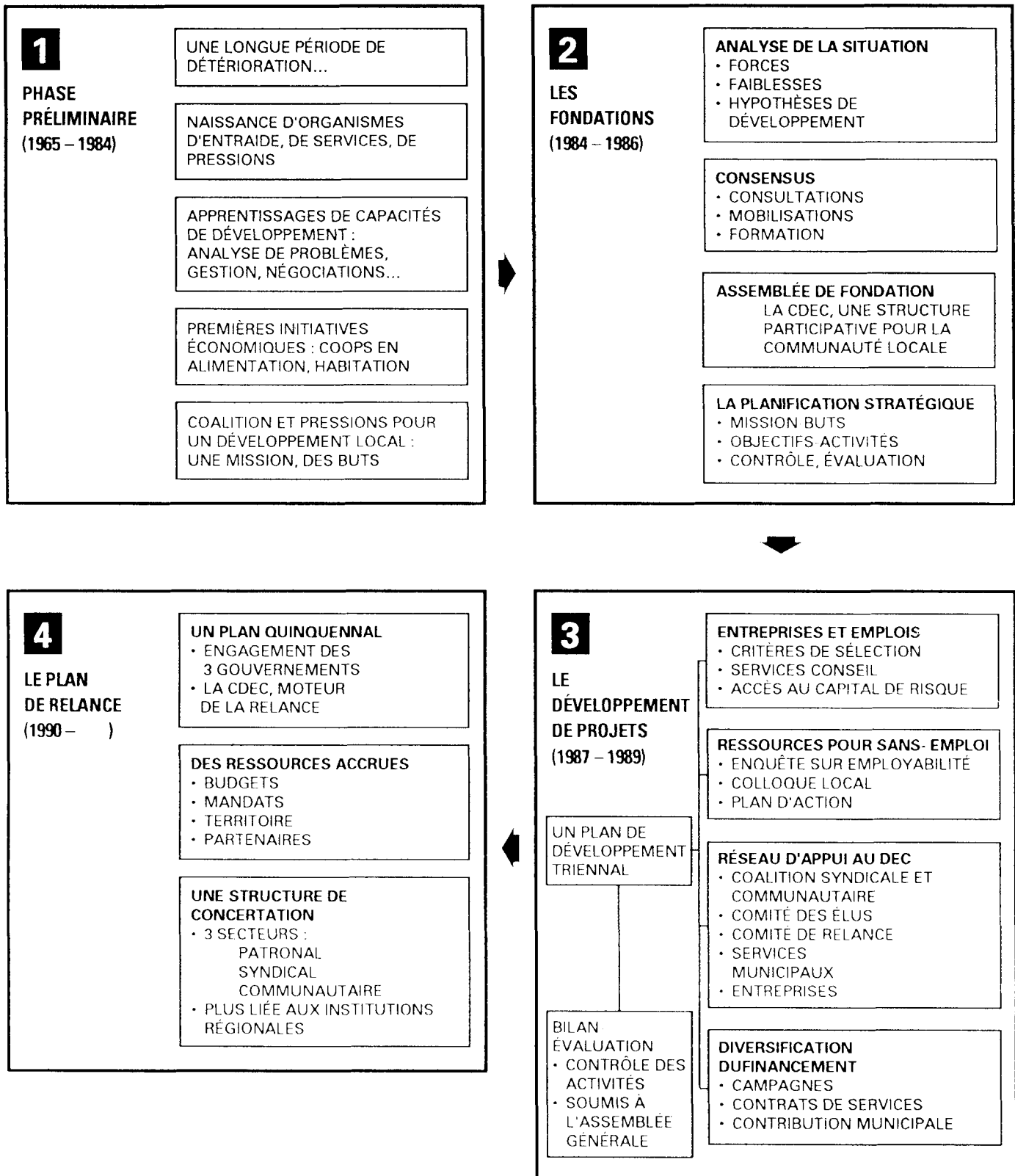
Les acteurs régionaux s'engagent à supporter le RESO

- La Chambre de Commerce et le Bureau de Commerce
- Les regroupements syndicaux régionaux de la CSN et de la FTQ
- L'Association des gens d'affaires du Sud-Ouest

L'Assemblée générale du PEP, deux mois avant la publication des recommandations du CREESOM, avait accepté d'étendre son territoire au sud-ouest et de modifier son nom. Dorénavant le Conseil d'administration du RESO serait composé de représentants :

- des tables de concertation d'organismes (4)
- des associations patronales ou d'affaires (4)
- des regroupements syndicaux (2)
- choisis par le Conseil lui-même (2)
- des employés (1)

LES PHASES DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE COMMUNAUTAIRE (DEC) DANS LE SUD-OUEST DE MONTRÉAL



ANNEXE 2

LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET SES SEPT COMPOSANTES

Le DEC c'est l'organisation planifiée des efforts entrepris par les représentants de la communauté locale pour canaliser les ressources de revitalisation économique et sociale au bénéfice des résident-e-s, des employé-e-s et des entreprises de son territoire.

Cette définition propose « la communauté locale » comme l'élément moteur et aussi comme la bénéficiaire des efforts de développement. Elle identifie également les deux pôles stratégiques du DEC : d'une part, l'organisation interne sous le contrôle de la communauté; d'autre part, l'interaction avec les ressources de l'environnement. Dans le contexte particulier du quartier Pointe St-Charles, l'organisation interne, c'était le PEP, le véhicule que la communauté s'est donné pour accomplir sa mission de développement. Et le PEP a su tirer profit des ressources disponibles dans son environnement urbain: la forte densité de population, l'abondance des échanges et des formes d'entraide, la proximité des associations, des syndicats, des institutions et services de toutes sortes.

Entre tous les éléments qui ont participé à l'évolution du processus de DEC enclenché par le PEP, il y en a sept qui sont des éléments dominants. Ce sont les composantes principales du DEC qui sont présentes dans la stratégie du PEP et dans toute stratégie de DEC.

Trois de ces composantes relèvent davantage de l'organisation interne, de la croissance de la Corporation de développement elle-même.

Premièrement, certains **prérequis** au DEC sont déjà présents dans la communauté locale avant la création de la CDEC, d'autres devront être mis en place: la capacité d'analyse des besoins des résidents, la capacité de prendre et d'appliquer les décisions, de planifier des interventions, de produire des budgets et des états financiers, la volonté de s'impliquer à long terme dans le développement économique.

Deuxièmement, **la planification de départ** qui exige d'abord la cueillette des informations nécessaires pour procéder à l'analyse socio-économique, à l'inventaire des forces et faiblesses, et à l'identification d'options de développement. Au terme de ces analyses, on doit être en mesure de proposer une mission et des buts qui rencontrent les intérêts et les aspirations de la communauté.

Enfin, **le développement organisationnel** constitue l'ensemble des outils de support qui permettront l'élaboration et la réalisation de projets: activités de formation, plans de développement, évaluations et contrôles, des réalisations, outils de développement.

Trois autres composantes du DEC relèvent de l'interaction de la CDEC avec son environnement.

Premièrement, **le développement de projets** qui sont réalisés dans la communauté. Il s'agit très souvent d'entreprises, mais aussi de services, d'interventions ou de programmes qui répondent à des besoins spécifiques de la communauté locale.

Deuxièmement, la **participation de la communauté** à l'évolution de la CDEC et à ses activités de développement. Cette participation peut prendre diverses formes. À travers l'évolution du PEP, elle s'est modifiée mais son influence sur la stratégie et le développement de projets est toujours restée déterminante.

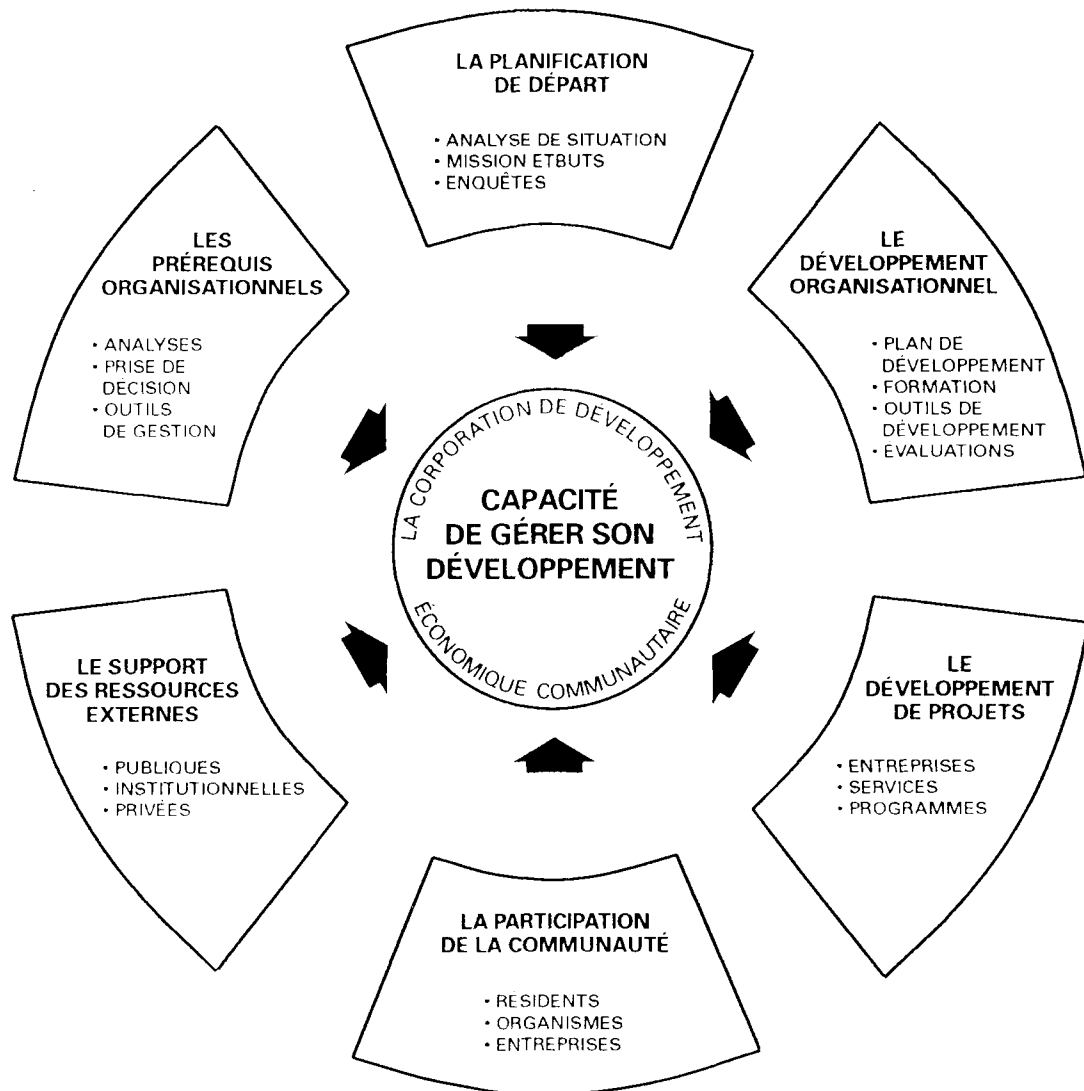
Troisièmement, le **support des ressources externes** qui croît avec l'évolution du processus. À mesure que progressent les réalisations, les collaborations de ressources externes augmentent, qu'elles viennent du secteur privé, institutionnel ou public.

Ces six composantes sont les éléments qui permettent à la communauté locale d'entreprendre et d'orienter son développement, d'initier des projets, de les contrôler et de les mener à terme. Avec le temps, la communauté locale accumule les ressources, l'expertise et le leadership nécessaire au sein de sa CDEC pour **pouvoir gérer son propre développement**. Cette capacité grandissante à gérer son propre développement est la **septième composante du DEC**, et la plus importante de toutes. Elle constitue l'axe central autour duquel gravitent toutes les autres composantes.

Cette dynamique des sept composantes du DEC est illustrée sous la forme d'une roue du développement par les formateurs du Westcoast Development Group qui l'utilisent comme outil de formation auprès des praticiens en DEC.

Selon qu'elles privilégient l'une ou l'autre de ces composantes, les CDEC ont des stratégies différenciées. Celles qui auraient négligé les prérequis organisationnels ou la planification au départ risquent une croissance inégale. Les stratégies orientées vers l'économie sociale ou le développement des ressources humaines mettent plus l'accent sur la participation de la communauté alors que celles orientées vers la concertation font davantage appel aux ressources externes.

LA ROUE DE DÉVELOPPEMENT



Programme économique de Pointe-St-Charles
DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE

A Pointe St-Charles, on a du coeur.

Nouvelle stratégie de développement économique pour un quartier urbain, PEP, 1984.

Des choix pour la Pointe, un quartier à améliorer, une population à respecter.

Proposition d'aménagement en collaboration avec B.A.R.D.A.T, organismes de PSC, 1986.

Le Potentiel de développement des artères commerciales de Pointe St-Charles.

Grenier et ass., 1986.

Enquête sur l'employabilité à Pointe St-Charles.

PEP, 1988

Le mode d'emploi.

Bottin des ressources montréalaises non-gouvernementales en employabilité, PEP, 1988.

Sud-Ouest, Diagnostic.

Rapport du comité pour la relance de l'économie et de l'emploi dans le sud-ouest de Montréal (CREESOM), 1989.

Organiser notre développement, ensemble.

Rapport final du CREESOM, 1989.

Production vidéo, organiser notre développement, ensemble.

CREESOM, 1989.

Partenaires dans le développement.

Ville de Montréal, CIDEM, 1990.

Le local en action.

Actes du colloque sur le développement local, ANDLP-IFDEC, 1989.