

# REGARD CROISÉ SUR TROIS INITIATIVES DE REVITALISATION INTÉGRÉE



# Le Réseau québécois de revitalisation intégrée

---

En octobre 2008, le Réseau québécois de revitalisation intégrée (RQRI) voyait le jour. Il est le résultat de la multiplication de projets de revitalisation intégrée, c'est-à-dire une revitalisation tant économique, sociale, culturelle qu'environnementale. Cette approche de développement est en pleine expansion depuis quelques années dans l'ensemble du Québec. Il s'agit d'une approche concertée, multisectorielle, qui implique des dizaines d'organisations locales. Les membres du RQRI sont des projets territoriaux et locaux qui s'organisent dans différents territoires du Québec tant ruraux qu'urbains. Il s'agit de démarches où les citoyens et citoyennes impliqués, avec les organisations du milieu, se dotent d'un plan d'action pour progressivement transformer leur milieu avec plaisir et dynamisme. Ces projets de revitalisation ont chacun leur dynamique, mais ils se veulent tous inclusifs et participatifs.

La revitalisation intégrée se situe dans la « grande famille » du développement collectif et social. Pourtant, cela demeure un concept encore trop méconnu, et ce, même si des milliers de personnes y participent. Voici pourquoi le RQRI a demandé au Centre de recherche sociale appliquée (CRSA) de réaliser une étude de cas à partir de trois démarches de revitalisation intégrée : Ascot en Santé à Sherbrooke, la Revitalisation urbaine intégrée de Saint-Pierre à Montréal et l'Approche territoriale intégrée de Limoilou. En étudiant ces projets, le CRSA a exploré plus spécifiquement trois défis : la question de la lutte à la pauvreté, la question du territoire et le rapport aux politiques publiques.

Vous serez à même de constater toute la richesse contenue dans ce « regard croisé sur trois projets ». Il y a là matière à réflexion pour les acteurs locaux, mais également pour les acteurs nationaux. Un grand merci aux personnes des trois projets ciblés qui nous ont ouvert leurs portes et leur cœur. Un grand merci également au CRSA qui a réussi le tour de force de faire la synthèse de toutes ces expériences en respectant les dynamiques propres à chacun de ces projets. Bonne lecture et bonne inspiration!

Jean-François Aubin  
Directeur, RQRI

## Recherche

Marie-Pier St-Louis  
Professionnelle de recherche, Centre de  
recherche sociale appliquée (CRSA)

Lise St-Germain (Dir.), professeure en  
organisation communautaire UQO et  
directrice du CRSA

## Coordination du projet

Jean-François Aubin, Directeur du Réseau  
québécois en revitalisation intégrée (RQRI)

## Comité de suivi

David Marshall, Comité de revitalisation  
intégrée Saint-Pierre (CRUISP)

Isabelle Mercure, ATI Limoilou

Jean-François Roos, Table de concertation et  
d'action Ascot en Santé

## Droit de reproduction

© Tous droits réservés, Centre de recherche  
sociale appliquée, juin 2013.

**La reproduction et l'utilisation, en tout ou  
en partie de ce document, doivent en  
indiquer la source de la façon suivante :**

St-Louis Marie-Pier et Lise St-Germain (Dir.)  
*Regard croisé sur trois initiatives de  
revitalisation intégrée*, Document produit pour  
le Réseau québécois en revitalisation intégrée,  
Centre de recherche sociale appliquée, 2013.

ISBN (relié) : 978-2-924046-30-2

ISBN (PDF) : 978-2-924046-29-6

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives  
nationales du Québec, 2013

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives du  
Canada, 2013

Cette recherche a été rendue possible grâce à  
une subvention du Fonds québécois  
d'initiatives sociales, ministère de l'Emploi et  
de la Solidarité sociale.

# Table des matières

<b>Présentation</b>	4
<b>Partie 1</b>	
<b>Description des initiatives</b>	6
Comité de revitalisation urbaine intégrée Saint-Pierre	6
Table de concertation et d'action Ascot en Santé	10
Approche territoriale intégrée Limoilou	14
<b>Partie 2</b>	
<b>Regard croisé sur les initiatives</b>	15
Pauvreté, inclusion sociale et revitalisation intégrée	15
L'enrichissement de la dynamique territoriale	21
Revitalisation et coconstruction des politiques publiques	26
Conditions de réussite et obstacles	31
Quelques pistes de réflexion	34
<b>Bibliographie</b>	37



# Présentation

Depuis plusieurs années, nous constatons une mobilisation des acteurs locaux pour l'amélioration des conditions de vie des populations et ceci particulièrement dans les quartiers les plus fragilisés. Au Québec, cette mobilisation se concrétise souvent dans des stratégies de revitalisation intégrée.

Bien qu'il existe, dans le cadre de cette stratégie, différentes formes de démarches de revitalisation intégrée, nous constatons des similitudes dans l'ensemble des pratiques. Les démarches se veulent des interventions multisectorielles autour d'un territoire qui apparaît comme un territoire vécu ou administratif d'interactions sociales et de participation citoyenne. Ces mobilisations visent particulièrement les milieux défavorisés afin d'améliorer les conditions de vie de leurs populations au niveau économique, social, culturel et environnemental ainsi qu'au plan de la vie démocratique.

Cherchant à sortir d'une vision en silo ou clientéliste, ces initiatives regroupent des acteurs de différents secteurs d'intervention (de la santé, de l'éducation, de l'emploi de la solidarité sociale), mais aussi de plusieurs origines (communautaires, institutionnels, citoyens, élus) en agissant sur diverses problématiques sociales comme le transport, la sécurité alimentaire, le logement, l'insertion sociale et socio-professionnelle, la vie communautaire, le développement du territoire, etc.

Les initiatives sont aussi marquées par la volonté que les citoyens puissent participer aux transformations de leur communauté en fonction de leurs besoins, de leurs réalités et de l'expérience vécue de leur territoire. Dans cette optique, la

participation citoyenne est perçue comme un facteur fondamental pour favoriser la solidarité et l'inclusion sociale des populations. Elle est au fondement de leurs actions.

Cette mobilisation nécessite de revoir les rapports existants entre les pouvoirs publics, les institutions économiques et la société civile, que ce soit dans la lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale ou dans l'amélioration des conditions de vie et le développement d'une territorialité et d'un sentiment d'appartenance nécessaire à la vie démocratique des communautés.

À l'été 2012, le Réseau québécois de revitalisation intégrée (RQRI) entame une démarche de réflexion qui vise à approfondir trois dimensions qui concernent ses membres et leurs actions :

- 1) La perspective de lutte contre la pauvreté, de la réponse aux besoins de base ainsi que de l'insertion sociale et citoyenne (participation sociale);
- 2) L'enrichissement de la dynamique territoriale et, plus précisément, l'impact des initiatives en termes de développement de l'empowerment collectif;
- 3) La coconstruction et la coproduction des politiques publiques favorisant la revitalisation intégrée dans les territoires.

Pour réaliser cette réflexion, le RQRI a fait appel au Centre de recherche sociale appliquée (CRSA) afin de mener une recherche exploratoire sur le sujet autour de trois études de cas, soit :

- 1) l'Approche territoriale intégrée (ATI) Limoilou dans la région de la Capitale-Nationale, 2) le Comité de revitalisation

urbaine intégrée Saint-Pierre à Montréal et 3) la Table de concertation et d'action Ascot en Santé dans la région de l'Estrie.

Les trois initiatives de revitalisation intégrée étudiées témoignent des défis, de la richesse et de la pertinence de ces approches en termes de lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale (ou inclusion sociale), d'enrichissement de la dynamique territoriale et de leur participation à la construction, à la production et à la redéfinition des politiques publiques locales.

Des citoyens et citoyennes, des représentants et représentantes d'organismes communautaires et d'institutions publiques, des intervenants et intervenantes et des coordonnateurs et coordonnatrices des trois initiatives ont été rencontrés. La présence d'une documentation abondante a favorisé le choix de ses trois initiatives. Elles sont toutes des démarches qui ont su, au fil des années, documenter de différentes manières leurs expériences, ce qui a facilité la réalisation de cette recherche menée avec peu de moyens. Par ailleurs, pour faciliter l'analyse comparative, le RQRI a choisi d'explorer des initiatives tout issues de milieux urbains.

Après avoir procédé à une recension des écrits, sept groupes de discussions et cinq entrevues individuelles ont été réalisés auprès des diverses catégories d'acteurs concernés dans les processus. Nous avons documenté, par le discours des acteurs impliqués dans les démarches, leur manière d'intervenir sur la question de la pauvreté et l'exclusion sociale et d'envisager la participation des populations pour l'amélioration des conditions de vie.

Nous constatons que certaines initiatives optent pour des actions qui s'adressent davantage à toute la population, tandis que

d'autres concentrent leurs actions auprès et avec les personnes en situation de pauvreté. La construction de la dynamique territoriale en termes de mobilisation des communautés et des liens qui unissent les acteurs a aussi été approfondie. Tout en démontrant la pertinence de ces approches quant à l'enrichissement de la dynamique territoriale, cette dimension nous permet de comprendre comment elle se construit et s'articule dans l'action.

Nous avons aussi cherché à comprendre les liens qui se tissent entre les instances politiques et les initiatives de revitalisation intégrée et l'influence des acteurs locaux dans la construction et production des politiques publiques. En d'autres mots, nous nous sommes intéressés à saisir comment les acteurs locaux qui s'impliquent dans la structure ou dans les actions d'une démarche de revitalisation intégrée collaborent ou influencent les décisions, l'offre de services, les orientations ou les programmes gouvernementaux (municipaux, provinciaux ou fédéraux). Nous avons accordé une attention particulière aux conditions de réussite et aux obstacles qui influencent le déploiement des initiatives et de leurs actions.

Les pages qui suivent présentent en première partie un bref portrait de chacune des démarches de revitalisation rencontrées. En seconde partie, nous posons un regard croisé sur les initiatives en rapport aux trois dimensions étudiées à travers leurs manières de travailler et leurs actions. Ces pratiques, brièvement illustrées, permettent de comprendre concrètement l'action des trois initiatives. Nous explorons par la suite, les conditions de réussite et les obstacles au processus et nous terminons en mettant de l'avant des pistes de réflexion et des questionnements soulevés par cette recherche au regard des enjeux et défis des interventions en revitalisation intégrée.

# Comité de revitalisation urbaine intégrée Saint-Pierre (CRUISP)

Une concrétisation de la vie communautaire

## Contexte de création

Le programme montréalais de revitalisation urbaine intégrée (RUI) est né en 2003 dans le cadre de la politique de lutte à la pauvreté du gouvernement du Québec. Ces années sont marquées par un mouvement de décentralisation des pouvoirs et de distribution des responsabilités dans les arrondissements et les villes du Québec. Les RUI s'inscrivent dans cette mouvance qui vise à rediriger les responsabilités du gouvernement du Québec en matière de pauvreté et d'inclusion sociale vers les villes, dont celle de Montréal. Dans ce contexte, le programme des RUI est créé afin d'intégrer divers acteurs et ressources pour répondre à la multitude de facteurs qui contribuent à la pauvreté.

Sur le territoire de la Ville de Montréal, nous notons la présence de douze démarches de Revitalisation urbaine intégrée toutes dans des secteurs à forte concentration de pauvreté. Comparativement aux initiatives sectorielles de développement urbain, économique et social, les RUI rassemblent des citoyens et citoyennes, des organismes communautaires, des représentants et représentantes des secteurs privés et publics et des élus et élues afin de travailler conjointement pour l'amélioration de la qualité de vie de leur quartier.

Concrètement, ce sont les arrondissements qui reçoivent la responsabilité de la Ville de Montréal d'implanter une RUI. Dans la grande majorité des cas, ce sont les Tables de quartiers soutenues par l'*Initiative montréalaise de soutien au développement social local* qui coordonnent la RUI. Le Comité de revitalisation urbaine intégrée de Saint-Pierre (CRUISP) est l'une des rares RUI montréalaise qui est autonome et qui n'est pas liée administrativement à une Table de quartier.

En 2003, des représentants et représentantes de l'arrondissement, de la table de quartier nouvellement formée (Concert'Action), de Centraide et du CLSC se sont réunis pour rédiger un appel de propositions pour une RUI dans l'arrondissement. Après réflexion, Ville Saint-Pierre a été retenue. Le quartier répondait aux critères de défavorisation proposés par la Ville de Montréal, mais aussi la présence d'une identité forte des habitants du quartier et son isolement physique faisait de Ville Saint-Pierre un lieu propice à la création d'une RUI.

## En Bref

**Mission:** Le CRUISP vise à initier, soutenir et coordonner toutes initiatives qui auraient pour but d'améliorer la qualité de vie de la population de Saint-Pierre.

### Objectifs:

- L'expression et la participation directe des citoyens et citoyennes en tout temps et dans toutes les sphères d'action et de décision;
- La prise en charge, par les résidents, de la démarche de revitalisation;
- L'implication des différents partenaires locaux en appui à la démarche de revitalisation;
- La mise en commun des ressources et des expertises de tous les citoyens et intervenants;
- Le développement du leadership exercé par les citoyens.

**Comités actuels:** comité loisir, comité sur la sécurité urbaine, comité de gestion du Marché Saint-Pierre (CoGÉ) et le comité rue principale

**Partenaires:** PUBLICS, (École, CSSS) / MUNICIPAL (arrondissement, bibliothèque, police communautaire) / COMMUNAUTAIRE et économie sociale (CDEC, La Petite maison, Caserne des jeunes) / PRIVÉ (commerce), / CITOYENS

Lors de sa création en 2004, il avait été proposé que la table de quartier Concert'action, le CLSC ou la CDEC

loge la RUI. Toutefois, il s'avéra préférable de créer une structure locale basée dans le quartier, cet ancrage visant à renforcer le sentiment d'appartenance des Saint-Pierrois.

La dynamique des acteurs du CRUISP est indissociable de sa réalité territoriale. Ville Saint-Pierre était une municipalité indépendante jusqu'en 1999. Elle offrait les services municipaux pour ses 4000 habitants. La population était assez homogène, composée principalement de personnes d'origine canadienne-française et de quelques anglophones nés au Canada. À l'époque, les habitants utilisaient le terme « village » pour faire référence à leur ville. Elle a été annexée à la Ville de Lachine qui est devenue un arrondissement de la Ville de Montréal en 2002.

Situé dans le sud-ouest de Montréal, le quartier de Ville Saint-Pierre est enclavé par la ligne de chemin de fer et par l'autoroute 20. Pendant des années, le quartier s'autosuffisait économiquement. Avec les annexions municipales et la croissance des centres commerciaux au détriment des petits commerçants, la Ville de Saint-Pierre s'est dépourvue de ses commerces. Les habitants doivent maintenant avoir recours aux services et aux entreprises de Lachine ou des autres arrondissements de Montréal. Avec les années, la population du quartier s'est diversifiée avec l'arrivée de diverses communautés visibles et d'allophones.

## Les activités du CRUISP

Depuis sa création, le CRUISP vise à initier, soutenir et coordonner toutes initiatives qui auraient pour but d'améliorer la qualité de vie de la population de Saint-Pierre. L'objectif n'étant pas seulement d'agir sur la pauvreté, mais surtout de faire du quartier un territoire où il fait bon vivre. Cela passe sans aucun doute par une réduction des problèmes liés à la pauvreté : sous-alimentation, délinquance, insalubrité des logements, isolement. Ces activités peuvent avoir pour objectif d'agir directement sur les causes de la pauvreté en améliorant l'accessibilité des biens alimentaires. Elles visent aussi à favoriser la cohabitation des habitants en rendant le quartier visuellement ou symboliquement plus intéressant en plantant des fleurs ou en aménageant l'espace pour qu'il soit plus sécuritaire. Le renforcement du sentiment d'appartenance par l'organisation de diverses activités, comme la fête de quartier ou la participation des citoyens et citoyennes aux activités de la RUI, est aussi central dans les activités du CRUISP.

## Les comités de travail

Le CRUISP a réalisé un processus de consultation publique en 2003 pour évaluer les besoins et les priorités de la communauté. Quatre objectifs ont été identifiés lors de cette démarche : magasin général, festival de marionnettes, centre de plein air pour les jeunes et une maison de quartier. Trois des quatre sont réalisés. Les plans d'action ont donc été modifiés au fur et à mesure. En ce moment, nous notons quatre comités en fonction et chacun d'eux concrétise des actions qui varient d'une année à l'autre. Les activités suivantes ont été réalisées en 2011.

### Comité loisir :

- Anniversaire du Marché Saint-Pierre
- Fête des récoltes
- Fête de quartier

### Comité sur la sécurité urbaine :

- La mobilisation citoyenne
- Intervention de milieu

### Comité de gestion du Marché Saint-Pierre (CoGÉ):

- La fruiterie
- Programme de plats préparés
- Programme contact
- Stagiaire en intégration sociale
- FRIJ et la création d'emplois pour les jeunes
- Ateliers d'animation intergénérationnels
- Projet de préparation à l'emploi



## Comité rue principale :

- Aménagement extérieur à l'École Martin-Bélanger
- Verdissement de la rue principale
- Fresques
- Diagnostic commercial
- Étude sur les supports à vélo et les pistes cyclables
- Sécurisation du viaduc Saint-Pierre

## La structure du CRUISP

Le CRUISP est administré par un conseil d'administration composé de neuf membres. Les membres sont majoritairement des citoyens, mais il y a aussi un représentant de l'arrondissement, un élu désigné par l'arrondissement et deux membres cooptés qui détiennent une connaissance particulière et recherchée de leur communauté, de ses besoins ou en lien avec les actions posées. Ces personnes peuvent être d'anciens citoyens ou même des représentants d'organisations.

Les membres sont élus à même l'assemblée générale qui a lieu chaque année. Ces rassemblements sont des lieux pour présenter les travaux de l'année et émettre des perspectives pour chacun des comités. C'est aussi une occasion de recruter et de mobiliser des membres dans les différents comités.

Afin de conserver une vision globale au conseil d'administration, ses membres participent aux divers comités du CRUISP. Cette façon de fonctionner, conviviale et non officielle, facilite les liens entre les actions entreprises par les comités et le conseil d'administration.

La présence d'un coordonnateur à temps plein stable depuis trois ans simplifie l'organisation et la réalisation des activités du CRUISP. Même si celui-ci ne fait pas partie officiellement du conseil d'administration, il facilite grandement le travail de ce



dernier en réalisant les suivis nécessaires, en planifiant les rencontres, en organisant l'information, en réalisant des demandes de subventions et en coordonnant les employés du CRUISP. Il est aussi le fil conducteur, celui qui assure le lien avec les différents partenaires du Comité de revitalisation.

En plus du coordonnateur qui contribue à la réalisation des activités du CRUISP, il y a maintenant plusieurs employés qui travaillent sur des projets précis : une chargée de projets loisir, une coordonnatrice du Marché Saint-Pierre, une stagiaire rue principale, une stagiaire sécurité urbaine, un chargé de projets aménagement et urbanisme et neuf commis et cuisiniers au Marché Saint-Pierre. Leurs travaux permettent de concrétiser et de soutenir les actions entamées au sein des comités composés majoritairement de citoyens.

## La participation citoyenne au centre des activités

La présence citoyenne est la pierre angulaire des activités du CRUISP. L'existence de l'organisme n'a de sens qu'avec l'implication, la vision et l'apport des citoyens, car, en plus de posséder une expertise de leur milieu, ce sont les personnes qui sont visées par les effets des actions. Il est à noter qu'il existe très peu d'organisations à but non lucratif dans le quartier Saint-Pierre outre celles qui ont été créées par le CRUISP et quelques autres associations. Il y a donc peu d'intervenants qui pourraient représenter un secteur ou un groupe de population comme c'est le cas dans certains milieux.

## Accomplissements

Entre autres, nous notons :

- La création de deux OBNL autonomes
- La mise en place d'une entreprise d'économie sociale : le marché public
- La vitalisation de la rue principale
- Une implication plus importante des partenaires
- Le quartier est plus sécuritaire et plus paisible;
- La création d'emplois

## Défis à relever

- Recruter et mobiliser de nouveaux citoyens et citoyennes sur les comités (consolider et maintenir la participation citoyenne)
- Consolider et pérenniser les activités déjà existantes

- Trouver du financement pour le développement de nouveaux projets

## Table de concertation et d'action Ascot en Santé

### Une force de la mobilisation

#### Contexte de création

La table de concertation Ascot, Ville en santé est née sous l'impulsion de l'ancienne municipalité d'Ascot en 1989. Dans un premier temps, l'environnement fut au cœur de ses réalisations, mais, rapidement, cette table de concertation prend un virage intersectoriel puis multisectoriel et devient la table de concertation et d'action Ascot en Santé, dont le mandat principal est de créer, de promouvoir et de superviser des projets d'action visant l'amélioration de la santé et de la qualité de vie des citoyennes et des citoyens du district d'Ascot et, plus largement, du territoire d'appartenance d'Ascot afin de lutter contre la pauvreté.

Certains évènements ont marqué l'évolution du projet de concertation *Ascot en Santé*. Un virage multisectoriel est pris en 1994. En effet, la municipalité de l'époque invite d'autres acteurs (CLSC, écoles, paroisse, organismes communautaires) à se joindre au projet. Autre virage : l'incorporation du regroupement. Les membres décident alors de se doter d'une souplesse de gestion et d'un statut pour mener des projets collectifs voués à l'amélioration des conditions et du cadre de vie. Enfin, à la suite des fusions municipales, l'élargissement des contributions est engagé. La participation citoyenne devient fondamentale; elle est au cœur du projet. Les membres (citoyens, organismes communautaires, institutions, entreprises) de la table de concertation participent à l'identification des besoins, contribuent à l'élaboration de projets et les mettent en œuvre.

Ainsi, en 2006, les membres de la table de concertation et d'action *Ascot en Santé* décident de réaliser un forum citoyen en vue d'élaborer un plan d'action pour les trois prochaines années. Ce forum « Pour rêver et réaliser demain ensemble » réunit près de 150 personnes. Citoyens, citoyennes, organismes communautaires et institutions se donnent une vision d'avenir dans ce qui deviendra le chantier de revitalisation urbaine et sociale du quartier.

En 2009, différents échanges permettent aux membres d'Ascot en Santé d'adopter un cadre de référence. Il est précédé de valeurs qui s'inscrivent dans la stratégie de développement des communautés et de revitalisation intégrée mise de l'avant par Ascot en Santé. Ascot en Santé devient aussi membre du Réseau québécois de Revitalisation intégrée

#### Un territoire d'appartenance

Le territoire d'Ascot en Santé se délimite difficilement géographiquement et administrativement. S'étalant au-delà des frontières de l'ancienne ville d'Ascot, il ne comprend pas l'ensemble du territoire de l'Arrondissement du Mont-Bellevue. Dans les faits, le territoire d'appartenance et d'influence d'Ascot en Santé fait appel à une notion d'identité. « C'est un territoire vécu défini par un sentiment d'appartenance » (Ascot en Santé, plan d'action 2011-2015, p.2). De plus, il est variable selon les secteurs d'intervention et les actions entreprises.

#### En Bref

**Mission:** Créer, promouvoir et superviser des projets d'action visant l'amélioration de la santé et de la qualité de vie des citoyennes et des citoyens du district d'Ascot et plus largement du territoire d'appartenance d'Ascot afin de lutter contre la pauvreté.

**Orientations:** Vivre-ensemble, Qualité et cadre de vie, Place aux jeunes, Économie au quotidien, Communauté et vie de famille

**Partenaires:** PUBLICS, (Écoles, CSSS, Université, Commission scolaire, ministère de la Culture et des Communications, ministère de l'Éducation, des Loisirs et du Sport, ministère de l'Immigration et des communautés culturelles, Office municipal d'habitation) / MUNICIPAL (arrondissement, bibliothèque, police communautaire) / COMMUNAUTAIRE et économie sociale (organismes immigration, familles, aînés, jeunes, petite enfance, cuisines collectives, CDEC, ACEF, CPE, Centraide, etc.), / PRIVÉ (commerce, caisse, garderies), / CITOYENS

Il est à noter que le quartier est l'un des plus pauvres de Sherbrooke avec un revenu moyen par habitant de 22 350 \$ et 36 % des personnes en âge de travailler qui sont sans emploi (Ascot en Santé, plan d'action 2011-2015). Les Néo-Sherbrookoïses représentent 17% (Ibid.), dont une grande proportion provient de l'immigration. Il convient également de souligner la présence d'une population étudiante avec l'Université de Sherbrooke proche du quartier. Nous notons que le quartier a très peu d'économie locale ou d'infrastructures de services de base. En contrepartie, la vie communautaire y est bien développée.

## Les activités d'Ascot en Santé

Le plan d'action regroupe des actions selon les axes suivants :

- Vivre-ensemble
- Qualité et cadre de vie
- Place aux jeunes
- Économie au quotidien
- Communauté et vie de famille

Le nouveau plan d'action, issu d'un forum qui a eu lieu en 2011, comporte donc les priorités et la vision des citoyens. Il est un plan maître duquel émanent des plans d'action annuels qui guident les actions à poursuivre ou à entreprendre jusqu'en 2015.

## La structure d'Ascot en Santé

Le plan d'action est sans aucun doute au centre de la démarche de concertation puisqu'il représente les axes d'intervention que les acteurs ont choisis et reconduits aux fils des ans lors de forums citoyens.

Le conseil d'administration est la structure permanente de la corporation, même si son rôle et son pouvoir dépendent en totalité des orientations prises par les différents acteurs du territoire (citoyens et intervenants). Il est composé de 7 personnes élues (citoyens et intervenants confondus) et de 3 organisations partenaires (le Centre de santé et de services sociaux-Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke (CSSS-IUGS), la commission scolaire de la région de Sherbrooke (CSRS) et la ville de Sherbrooke).

Les forums citoyens sont des rassemblements des différents acteurs d'Ascot en Santé qui visent à identifier les axes d'intervention qui animeront les plans d'action annuels, mais aussi les défis à relever annuellement. Ces forums sont des lieux privilégiés de participation citoyenne.

À cette structure s'ajoutent les assemblées de quartier trimestrielles qui rejoignent en moyenne 50 personnes. Ces soirées regroupent plusieurs citoyens et citoyennes de tous les horizons et plusieurs intervenants et intervenantes communautaires et institutionnels du quartier pour discuter de l'avancée des projets. Ce sont des lieux d'échange et de connaissance mutuelle où une conscience de collectivité se construit. Ces moments favorisent une rétroaction des projets en cours et la création de l'action collective.

## Les comités de travail

Les comités de travail favorisent la mise en œuvre d'action. Voici la liste des comités de travail qui ont été actifs en 2010-2011 :

- Comité Conte et crayon : éveil à la lecture et à l'écriture
- Voisinage en fête et Fleurir le quartier
- Comité du projet intégré de rapprochement interculturel. Ce comité veille par exemple à l'organisation du souk et d'un brunch interculturel
- Le comité de partenaires pour l'implantation d'une maison de quartier et des citoyens
- Le groupe aide alimentaire de l'école du Phare travaillant entre autres sur le *Goûter printanier*, le *Brunch de Noël* et plus généralement sur le soutien alimentaire à l'école.
- Le journal communautaire et de quartier *Regards*
- Le comité de la Coopérative jeunesse de service

## Une approche participative

Ascot en Santé est une table de concertation regroupant des partenaires issus des secteurs communautaire, public et parapublic, privé et des citoyens.

L'implication citoyenne se traduit par la participation et la prise de parole dans divers espaces : les assemblées de quartier trimestrielles; les comités de projets dans lesquels intervenants et citoyens développent et réalisent les actions ou encore les consultations régulières – forum, enquêtes, groupe de discussion– qui permettent de préciser les besoins et encourager la participation. C'est le pouvoir d'agir qui est encouragé, les capacités de tous qui sont valorisées afin de développer l'*empowerment* individuel, collectif et communautaire.

Il va sans dire que la participation citoyenne est en constante évolution. Les personnes nouvellement

arrivées dans le quartier participent massivement aux activités qui caractérisent la vitalité communautaire de leur milieu de vie. Toutefois, beaucoup d'entre eux n'ont jamais été impliqués dans la réalisation d'activité de revitalisation. Accompagner ces personnes afin de susciter le passage d'une philosophie d'utilisateur de services vers une implication active dans la vie du quartier demeure un défi de taille.

Nous notons plus de soixante-dix membres actifs et partenaires en plus des nombreux citoyens impliqués. C'est un espace public de la société civile où des liens sont créés entre les différents acteurs du territoire.

## Accomplissements

Entre autres, nous notons :

- Une image positive du quartier
- Une implication plus importante des organismes et des partenaires
- Le quartier est plus sécuritaire et plus paisible
- Une tradition de concertation bien ancrée.
- Un vivre ensemble enraciné par de multiples activités de rapprochement.

## Défis à relever

- Maintenir l'intérêt des partenaires
  - La notion du territoire d'action et territoire d'appartenance
  - La mobilité des ressources, des citoyens et des partenaires
  - Le manque des moyens financiers comme levier de développement à long terme
  - Consolider le poste d'agent de développement
  - Briser le cycle de la pauvreté
  - La mise en œuvre d'actions en lien avec la valorisation des compétences, l'emploi et l'économie
  - La création d'une place de quartier, espace de services et de rencontres multisectorielles
- (Référence : Ascot en Santé, présentation Villes et villages en santé)



# Approche territoriale intégrée Limoilou

## Une démarche de lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale

### Contexte de création

Les approches territoriales intégrées (ATI) dans la Capitale-Nationale se sont développées au sein de la Table de concertation en développement social chapeauté par la Conférence régionale des élus (CRÉ) de la Capitale-Nationale. Les membres de la Table voyaient dans l'approche ATI un ancrage terrain de la Stratégie nationale de lutte à la pauvreté et l'exclusion sociale du gouvernement du Québec. En 2007, une entente de partenariat sur la mise en place de l'ATI dans la région de la Capitale-Nationale fut signée par six partenaires pour soutenir et constituer cinq ATI. Puis, une deuxième et une troisième entente spécifiques furent ratifiées par sept partenaires pour les années 2008 à 2013. Cinq quartiers ont été sélectionnés par le Comité de gestion (composé de la Ville de Québec, Emploi-Québec, CRE de la Capitale-Nationale, la Direction régionale de la santé publique de la Capitale-Nationale et Centraide Québec Chaudière-Appalaches) portant sur l'ATI de la Capitale-Nationale en considérant l'indice de défavorisation matérielle et sociale<sup>1</sup> et la volonté politique des acteurs des quartiers.

En 2008, l'arrondissement Limoilou a reçu le mandat de déployer l'ATI sur son territoire. L'Arrondissement a par la suite conclu une entente avec la Corporation économique communautaire (CDEC) de Québec octroyant à la CDEC de Québec la responsabilité de la mise en œuvre de l'ATI à Limoilou. Un comité ATI, formé de 20 représentants de toutes les sphères d'activité de Limoilou, supervisa et collabora à la rédaction du portrait du quartier en matière de pauvreté et d'exclusion sociale. Celui-ci sera complété l'année suivante grâce à la réalisation d'un diagnostic et d'une consultation auprès de 138 personnes (divisés en vingt-trois groupes).

Cinq priorités sur lesquelles le plan d'action se constituera ont été identifiées :

- L'éducation

- La famille
- L'immigration
- Le logement
- La sécurité alimentaire

L'ATI Limoilou, est une démarche d'animation du milieu qui s'organise autour de lieux de convergence des acteurs du territoire dans le but de réaliser un plan d'action de lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale élaboré collectivement. C'est en 2010 que la réalisation et la concrétisation de son plan d'action débuta, animé par une philosophie qui mise sur l'implication citoyenne, le travail collaboratif, l'intersectorialité et les rapports égalitaires entre les participants.

### Structure de gouvernance

#### En Bref

**Mission:** C'est une démarche collective de concertation qui a pour objectif la réalisation d'un plan d'action de lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale.

**Priorités:** L'éducation, la famille, l'immigration, le logement, la sécurité alimentaire

**Partenaires:** PUBLICS (CDÉC de Québec, CLSC de Limoilou, CLE de Charlevoix, Emploi-Québec) / MUNICIPAL (Arrondissement La Cité-Limoilou) / COMMUNAUTAIRE et économie sociale (organismes en lien avec les chantiers thématiques logement, l'éducation, l'immigration et la sécurité alimentaire, / CITOYENS

En 2010, soucieux d'avoir une structure qui favorise la participation des acteurs du territoire, le comité ATI Limoilou a cédé la place à un comité d'encadrement et à différents lieux de convergence. Que ce soit par le biais des rencontres des chantiers actifs ou par de l'action concertée dans des projets précis en lien avec

<sup>1</sup> Le concept de défavorisation vise à caractériser un état de désavantage relatif d'individus, de familles ou de groupes. La dimension matérielle comprend : la scolarité (proportion de personnes n'ayant pas de diplôme d'études secondaires), le rapport emploi/population et le revenu moyen individuel; la dimension sociale comprend l'éloignement par rapport à un réseau social en vertu d'une séparation, d'un divorce, d'un veuvage (proportion de personnes séparées, divorcées ou veuves), de la

monoparentalité (proportion de familles monoparentales) ou du fait d'être une personne seule (proportion de personnes vivant seules) (Pampalon et Raymond 2005).

les chantiers, les acteurs de Limoilou ont différentes opportunités de s'impliquer dans l'ATI.

Le comité d'encadrement analyse et réfléchit au sujet des différentes étapes du processus de l'ATI en supervisant l'ensemble de la démarche et en s'assurant que les orientations et la philosophie soient au cœur du processus. Il valide la planification et les orientations annuelles. Il évalue, modifie et améliore les outils d'animation et supporte la coordonnatrice dans son travail. Il est composé principalement d'acteurs institutionnels (CLSC de Limoilou, CLE de Charlevoix, Emploi-Québec, Arrondissement La Cité-Limoilou), de la CDÉC de Québec, d'un représentant d'organismes communautaires, de deux citoyens de Limoilou et de la coordonnatrice.

C'est lors du premier Chantier Limoilou en mai et juin 2010 que les 5 orientations de l'ATI ont été identifiées, puis que des projets ont été proposés, validés, modifiés avant d'être priorisés et par la suite discutés et analysés dans le cadre des cinq chantiers de travail thématiques.

Un second Chantier Limoilou a lieu en février 2012. Les objectifs étaient de prendre connaissance de l'ensemble des projets, d'amorcer un processus d'évaluation des retombées de la démarche ATI, de s'informer sur la gouvernance de l'ATI, ainsi que des rôles et responsabilités des personnes impliquées.

Tous les citoyens et personnes impliqués dans l'ATI à Limoilou sont conviés à participer à ces journées de réflexion et de travail annuelles qui orientent le plan d'action de l'ATI, mais aussi les activités de chacun des chantiers thématiques. Par la participation à ces grands rassemblements, les personnes présentes acquièrent une vision globale des travaux et intègrent une transversalité de certaines actions. Lors du dernier Chantier Limoilou, le 29 février 2012, 98 personnes ont participé à cette journée de mobilisation axée sur la lutte à la pauvreté et l'exclusion sociale dans Limoilou.

Toutes les orientations et tous les projets identifiés lors du premier Chantier Limoilou se sont développés dans le cadre d'un chantier thématique. En 2010, l'ATI Limoilou met en place cinq Chantiers : le logement, l'éducation, l'immigration, la famille et la sécurité alimentaire. En 2012 les travaux du chantier famille cessent faute de mobilisation autour de ce thème.

Formés de personnes intéressées par la mise en place de projets (citoyens, représentants d'institutions et d'organismes communautaires), les membres des chantiers thématiques identifient les priorités d'action en lien avec la vision, élaborent des projets et en supportent le développement. Ils ont aussi comme responsabilités de faire le suivi de la mise en œuvre et l'évaluation des projets puis d'orienter les prochaines actions à mettre en place. Les chantiers restent ouverts à tous et toutes, et ceci, à tous moments.

Concrètement, les projets dans chacun des chantiers sont concrètement développés, financés, mis en place et évalués par des sous-comités composés de citoyens et citoyennes et d'intervenants et intervenantes provenant d'organisations et d'institutions qui, en collaboration avec un organisme mandaté, s'assurent de leur réalisation. Ces sous-comités se réunissent selon le besoin et rendent des comptes au chantier thématique. Les sous-comités durant 2011-2012 étaient :

#### *Chantier Éducation*

- Analyse d'un projet commun
- Développement d'un projet commun

#### *Chantier Famille*

- Revitalisation du parc D'Iberville

#### *Chantier Immigration*

- Bienvenue à Limoilou
- Immersion en milieu de travail
- Embauche des immigrants
- Étude exploratoire
- Portrait des freins à la francisation

#### *Chantier Logement*

- ABC du logement

#### *Sécurité alimentaire*

- Se mobiliser pour bien manger
- Vers une autonomie alimentaire pour tous

En 2012, un cinq à sept, s'adressant aux membres des chantiers et des sous-comités, a eu lieu. En plus de favoriser une approche transversale et intersectorielle du territoire, il a permis aux personnes de se réseauter, d'échanger sur les projets, d'apprendre des bons coups de chacun et de tirer leçons de l'expérience collective.

La présence d'une coordonnatrice qui est en poste depuis presque les débuts de l'initiative est centrale dans la réalisation des activités de l'ATI Limoilou. Son rôle consiste à faciliter le travail collaboratif des citoyens et citoyennes et des acteurs du milieu. Elle s'assure le maintien de la mobilisation citoyenne et

des acteurs du milieu par les communications, l'organisation et la planification logistique des chantiers. Elle assure les liens entre tous les acteurs et les activités des chantiers en préservant une vision globale de l'ATI. Elle contribue au développement d'une cohérence de l'ensemble de la démarche en s'assurant que la philosophie soit au cœur des activités des chantiers. C'est elle qui facilite le travail du comité d'encadrement en proposant des documents ou en effectuant les suivis nécessaires au bon fonctionnement. La coordonnatrice supporte les activités des chantiers et accompagne les sous-comités dans le développement de projet. Elle participe à l'évaluation de ceux-ci et de la démarche et elle effectue le travail de représentante auprès des instances politiques ou des bailleurs de fonds.

### Une vision inclusive

Une approche participative est au centre des activités de l'ATI Limoilou. Elle communique autant avec les élus, les institutions signataires de l'entente spécifique que les organisations du quartier afin de faire connaître la démarche et de contribuer à l'adhésion des partenaires, que ce soit par le biais de rencontres individuelles, de présentations des travaux de l'ATI ou par de la représentation. Les personnes impliquées dans l'ATI sont, elles aussi, des ambassadrices qui contribuent à nourrir la vision inclusive de la démarche. Les méthodes d'animation sont pensées et développées afin de faciliter la participation de tous et toutes. À cet effet, l'ATI Limoilou a développé différents outils et approches pour faciliter cette participation souhaitée : documents de travail simples et accessibles, discussions en petits groupes, horaires variés, défraiement des divers frais, relais de mobilisation, accompagnement des citoyens, organismes, institutions, communication personnalisée et accueil des nouveaux pour tisser le fil conducteur de l'historicité de l'ATI.

Cette participation se vit concrètement dans les différentes structures de l'ATI. Le Chantier Limoilou est sans aucun doute le lieu privilégié de cette participation, car c'est l'endroit qui rassemble tous les acteurs, sans distinction, de l'origine organisationnelle ou du secteur d'intervention dans le but de penser collectivement leur quartier dans une perspective de



lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale. C'est aussi l'instance où nous notons la plus grande présence citoyenne.

En concordance avec l'approche de RI, les citoyens et citoyennes sont présents dans toute la structure. Ils collaborent au sein de comités d'encadrement et dans les différents comités de l'ATI. Ceux et celles qui participent sont reconnus par leurs pairs et arrivent facilement à les interpeller pour des consultations ou des rassemblements. Ils contribuent à la réussite de l'ATI par leur grande implication dans leur milieu respectif et par leur connaissance et leur expérience du contexte de pauvreté.

### Accomplissements

Entre autres, nous notons :

- La mobilisation des ressources et du financement de plusieurs projets
- L'implication très importante des membres du comité d'encadrement
- Le développement collectif du projet l'ABC du logement
- Le développement du programme d'immersion en milieu de travail

### Défis à relever

- Le maintien de l'intérêt des partenaires et leur mobilisation dans l'ATI
- Le défi quotidien de la mobilisation citoyenne
- La circulation de l'information

# Regard croisé sur les initiatives

## Pauvreté, inclusion sociale et revitalisation intégrée

Dans les initiatives de revitalisation intégrée étudiées, la question de la pauvreté se décline selon différentes perspectives et manières d'aborder et de parler de la question, d'envisager les solutions. Elle reflète le caractère multidimensionnel de la notion et englobe l'ensemble des facettes de cette réalité, que l'on parle de la pauvreté matérielle, sociale, culturelle, territoriale ou politique. L'ensemble de ces dimensions tisse la toile du lien social, c'est-à-dire l'ensemble des appartenances, des filiations, des relations qui unissent les personnes ou les groupes sociaux entre eux. Ces liens ont comme ancrages principaux : les relations marchandes (travail), les relations de sociabilité (famille, communauté) et les relations politiques de citoyenneté, c'est-à-dire les droits sociaux, civils et politiques (Paugam, 2009).

### Comment parle-t-on de la question?

D'abord, certaines initiatives font le choix des notions de lutte à la pauvreté et exclusion pour nommer leurs actions et leurs orientations d'intervention, pour affirmer une position ou une perspective, alors que d'autres préfèrent parler d'inclusion sociale. Selon ces deux manières d'aborder la question, nous observons des actions dirigées vers des groupes plus ciblés ou des actions dirigées plus largement vers toute une population. Le choix d'une terminologie n'exclut pas l'autre, mais affirme une orientation souhaitée et une conception sur la question. La manière d'en parler soulève entre autres l'enjeu de l'identification de la population visée par les initiatives.

### Populations visées par les actions de revitalisation

Pour les initiatives, se questionner sur les populations visées par les démarches de revitalisation intégrée est un enjeu et pose des dilemmes et des tensions dans l'action entre d'une part, agir auprès de groupes ciblés (les personnes en situation de pauvreté, les personnes exclues) et d'autre part, agir auprès de toute la population dans une visée de mixité sociale. Selon les acteurs interrogés, cette tension est toujours présente. Cibler uniquement les personnes en situation de pauvreté a l'avantage de faire les efforts nécessaires pour inclure les groupes exclus (effort d'animation,

#### À propos des notions de pauvreté, d'exclusion et d'inclusion

**Pauvreté** : La condition dans laquelle se trouve un être humain qui est privé des ressources, des choix, des moyens et du pouvoir nécessaire pour acquérir et maintenir son autonomie économique ou pour favoriser son intégration et sa participation à la société.

**Inégalités** : Les inégalités sont des différences et des écarts de conditions de vie entre des personnes, des ménages, des territoires. Les inégalités constituent un déterminant de la santé.

**Exclusion** : Les personnes considérées comme exclues sont privées d'accès à différents biens communs et services (logement, aliments, éducation, santé, emplois) et à certaines activités valorisées socialement et culturellement (loisir, culture, consommation), aux instances de délibération et de décisions publiques et politiques ainsi qu'aux relations sociales. L'exclusion s'analyse en termes de processus et prend en compte les facteurs individuels et structurels qui encadrent les comportements collectifs (normes, représentations, rapports sociaux, réalités socio-économiques, etc.).

Source : Centre d'étude sur la pauvreté et l'exclusion, 2009. Prendre les mesures de la pauvreté. Avis au ministre. Gouvernement du Québec.

**L'inclusion sociale** est le processus par lequel des efforts sont faits afin de s'assurer que tous, peu importe leurs expériences et circonstances, peuvent réaliser leur potentiel dans la vie. (...) Une société inclusive est (...) caractérisée par des efforts pour réduire les inégalités, par un équilibre entre les droits et les devoirs individuels, et par une cohésion accrue. L'inclusion implique de ne pas seulement faire entrer ceux qui sont dehors, mais valoriser les formes de participation et vise des transformations au plan des rapports sociaux. La notion diffère de celles de l'intégration sociale et de la participation sociale, lesquelles mettent l'accent sur les rôles sociaux attendus dans divers domaines (emploi, parentalité, citoyenneté, etc.). L'inclusion implique une redéfinition des relations de pouvoir, des normes attendues, des rôles valorisés, la reconnaissance des différences, la valorisation des multiples formes d'appartenance, d'accomplissement, de participation des personnes.

Source : Dallaire, 2009. L'inclusion sociale, une question de pouvoir. Groupe de recherche sur l'inclusion, l'organisation des services et évaluations en santé mentale. Conférence inspirée de Dallaire, B., McCubbin, M., (2008) in Gagnon, E., Pelchat, Y., Édouard, R., *Politique d'intégration, rapport d'exclusion* Presse de l'Université Laval 251-266

effort pédagogique, effort de rythme, concentration des actions centrées sur un groupe et sur un territoire donné). Toutefois, cette visée pose le risque d'accentuer la stigmatisation et la marginalisation de certains groupes, d'une part, et, d'autre part, elle met au défi la participation des autres citoyens moins défavorisés dans la dynamique de mixité sociale. Agir uniquement avec les personnes en situation de pauvreté peut aussi contribuer à accentuer un clivage et même une sectorisation des actions, rendant plus difficile l'intersectorialité. D'un autre point de vue, la préoccupation de s'adresser plus largement à toute une communauté, a l'avantage de ne pas étiqueter le processus de revitalisation et peut contribuer à une vision plus globale de l'action en créant des liens entre les citoyens et les différentes instances du territoire et en facilitant la mobilisation des citoyens plus favorisés. Toutefois, cette option pose plusieurs défis : comment inclure les personnes les plus démunies dans les processus et comment prendre en compte leur spécificité, leurs besoins, leurs rythmes? Le choix d'insister sur une option plutôt qu'une autre repose sur plusieurs facteurs et enjeux liés à la dynamique de l'action, son émergence, la participation des types d'acteurs dans le déploiement de l'action, la mobilisation des ressources possibles ainsi que des choix idéologiques. Même si chacune des initiatives tente de conjuguer ces deux orientations, des tendances fortes à l'une ou l'autre sont perceptibles dans les trois initiatives et elles sont toutes confrontées au dilemme suivant : comment se présenter publiquement pour favoriser une mobilisation, une adhésion, des appartenances?

### **Comment aborde-t-on la question de la pauvreté dans les actions proposées?**

La perspective de lutte contre la pauvreté et l'exclusion ou celle de l'inclusion (selon comment on en parle) se déploient au sein des initiatives en de multiples stratégies d'action qui prennent forme à travers les différentes dimensions qu'implique la question sociale de la pauvreté. 1) la dimension sociale et culturelle (renforcement des réseaux sociaux et d'entraide, du sentiment d'appartenance, de sécurité. 2) La dimension matérielle (conditions de vie, besoins de base, emploi). 3) La dimension territoriale (amélioration et renforcement des milieux de vie et de la qualité de vie, accessibilité des ressources, service et équipements collectifs). 4) La dimension politique (participation citoyenne) c'est-à-dire l'implication des

citoyens dans la prise de décisions qui les concernent au niveau public (institutions, programmes et milieux de vie) (Tougas, 2011 : 2).

Selon les stratégies et projets qui en découlent, certaines dimensions apparaissent plus fortement, mais en général elles sont souvent hybrides dans ce sens que très rarement une action n'appartient qu'à une seule dimension. Les dimensions se croisent entre elles dans la mise en œuvre des actions. Leur spécificité se dessinera selon les finalités visées ou selon l'effort mis sur une dimension ou l'autre dans l'action et à différentes étapes de l'évolution des projets.

#### **1. La dimension sociale et culturelle de la pauvreté**

Un premier axe dominant est celui de la dimension sociale et culturelle de la pauvreté. Ce lien social se tisse entre autres par le développement du sentiment d'appartenance et du sentiment de sécurité, le renforcement des réseaux sociaux et d'entraide, la participation citoyenne, le développement et le renforcement des capacités des individus et des communautés, l'amélioration des milieux de vie. Cet axe croise la dimension territoriale et politique de la pauvreté, car elle est étroitement liée à l'identité territoriale, au cadre de vie et à la participation des individus et communautés au processus de revitalisation intégrée.

Ce travail sur le lien social contribue selon les points de vue entendus à l'amélioration de la qualité de vie (santé physique, état psychologique, niveau d'indépendance, relations sociales, croyances personnelles, relations avec son environnement) des populations et de leur participation au développement de leur communauté. L'action sur ces dimensions s'actualise par la revitalisation d'un parc ou d'une rue, par la mise en place d'une maison de quartier, par l'organisation de rassemblements citoyens, par la réalisation de fêtes de quartier et d'assemblées publiques, par la création d'un marché public, par la diffusion d'un journal communautaire, etc. Travailler sur le renforcement du lien social favorise, selon les personnes interrogées, une capacité d'agir individuellement et collectivement de manière à influencer son environnement (social, politique, culturel, environnemental), la mobilisation des ressources pour et par la communauté.

## **2. La dimension matérielle de la pauvreté**

La dimension matérielle se déploie tant au plan des conditions de vie au quotidien, de la capacité des individus et des communautés de répondre à leurs besoins de base, que de l'amélioration du revenu dont le principal déterminant est l'accès à des emplois décents.

Les acteurs impliqués dans les démarches de revitalisation intégrée considèrent souvent qu'ils ont peu d'impact sur les conditions économiques des personnes, sauf lorsqu'ils travaillent très étroitement en collaboration avec des partenaires influents comme Emploi-Québec ou qu'ils s'investissent dans des projets d'économie sociale en mettant en place des actions de réinsertion sociale. Concrètement, renforcer la capacité économique des personnes et leur niveau de revenu en favorisant l'accès à l'emploi et à un revenu décent est perçu comme un espace d'intervention fortement encadré par les décisions politiques et laissant peu d'espace à l'innovation. Selon les personnes interrogées, ce type d'intervention implique des actions agissant au plan macro-économique (salaire minimum, plafond d'aide sociale, politiques d'emploi, soutien à l'économie sociale, etc.). Le sentiment d'avoir peu d'emprise sur cette dimension est fortement ressenti et, par conséquent, cet axe est moins présent dans les initiatives. Lorsqu'il est présent, il est souvent conjugué à la dimension sociale (insertion sociale et socioprofessionnelle) et au développement des capacités et des compétences favorisant l'inclusion et l'intégration sociale des personnes entre autres par le développement de l'employabilité et le développement des habiletés sociales. Les petites entreprises d'économie sociale font souvent exception à cette tendance.

Les difficultés liées à l'intégration des entreprises privées dans les revitalisations intégrées et l'absence de fonds d'investissement pour le développement économique du territoire expliquent aussi en partie les obstacles liés à l'intégration de la dimension matérielle de la pauvreté dans les démarches de revitalisation intégrée.

## **Une action locale forte**

Les personnes interrogées affirment davantage agir au plan local en améliorant les conditions de vie au

quotidien des personnes et des communautés par la mise en place et le renforcement des services de proximité, par la réponse aux besoins de base, par l'accessibilité des ressources et par l'accès aux équipements et aux services collectifs. L'emprise et la capacité d'agir sur cette dimension sont perceptibles et davantage à la portée des acteurs que celle des citoyens avec qui ils construisent leur communauté. Elle implique un rapport étroit au palier politique municipal, lequel est en interface des actions de revitalisation intégrée. Ce travail d'amélioration des conditions de vie passe par la mise en place de plusieurs types d'actions tels : la réalisation d'un jardin communautaire, d'un marché public, d'une "Accorderie" (échange de savoirs et services) ou d'un comptoir alimentaire.

## **3. La dimension territoriale**

Le territoire est central en revitalisation intégrée. Il est à la fois l'ancrage identitaire et physique de l'action, la cible de l'action et l'espace de transformation des rapports entre les acteurs. Il est au croisement des dimensions touchées par la question de la pauvreté. La défavorisation territoriale a été souvent un des éléments déclencheurs d'une mobilisation à l'émergence des initiatives : dévitalisation économique et ou sociale, problèmes aigus vécus dans une communauté, mais aussi des potentialités des acteurs (organismes, appartenance, patrimoine, etc.). Le territoire est le poumon des RI et le carrefour de l'action concertée et intersectorielle (territoire politique, administratif et vécu). L'action en matière de pauvreté par cette dimension prendra forme par la mise en place de lieux de concertation territoriaux sur une base intersectorielle ou sectorielle, par des fêtes de quartier ou par d'autres actions qui embrassent la dimension sociale et culturelle de la pauvreté qui sera réalisée dans le but d'enrichir la dynamique territoriale.

## **4. La participation citoyenne au cœur de la dimension politique de la pauvreté**

La participation citoyenne est transversale à toutes les initiatives. Elle est l'âme des démarches RI. La mobilisation citoyenne est un principe de base qui est au cœur des démarches de revitalisation intégrée. À cet effet, nous observons une participation de citoyens et citoyennes dans les trois démarches rencontrées. Cette présence assure que les actions soient

conformes aux besoins et aux préoccupations de la population. Ils amènent aussi un regard différent et une réaction rapide sur les actions entreprises, ils participent au processus de démocratisation du développement des communautés. Elle contribue au renforcement de la citoyenneté politique.

La participation citoyenne s'actualise de différentes manières dans les démarches, que ce soit la participation à une activité, à une consultation, à la contribution au sein d'un comité, à la prise de responsabilité dans des projets jusqu'à l'engagement dans la gouvernance de la démarche. Tous ces niveaux de participation et d'engagement citoyen, de par leur importance singulière, contribuent à la pérennité de la mobilisation citoyenne. Dans les faits, la population est composée de différentes personnes qui n'ont pas toujours les conditions pour participer activement ou pour s'engager. Toutefois, lorsque nous observons le nombre de personnes qui sont touchées par des activités comme la vitalisation d'un parc ou d'une rue, la sécurité d'un espace ou la fête d'un quartier, nous estimons que la démarche a des retombées concrètes sur la participation des individus dans leur communauté.

## Le développement des capacités et compétences individuelles et collectives

Selon les personnes interrogées, le fait de permettre aux citoyens et citoyennes d'acquérir des compétences sociales et de mieux connaître leur territoire et les ressources qui s'offrent à eux facilite leur intégration à l'emploi ou leur capacité à se prendre en charge et à utiliser les différents services offerts. Par conséquent, cet axe d'intervention s'avère pour eux un moyen d'agir contre la pauvreté et de favoriser l'inclusion sociale. Plusieurs actions visent à agir sur le renforcement des capacités des individus (développement des compétences, employabilité, estime de soi) tout en outillant et en accompagnant les populations dans leur cheminement. Ce processus conjugue à la fois le développement des compétences individuelles selon le cheminement de chacun dans une démarche collective et ou personnelle et aussi le développement des compétences collectives dans la panoplie de projets et espaces de dialogue et de participation favorisant la citoyenneté et la vie démocratique, mais aussi, le développement de

leadership citoyen et de reprise de pouvoir sur sa vie. Cette perspective est au croisement de l'action produite par le processus de revitalisation intégrée et l'action produite dans le cadre des interventions menées par les organismes communautaires membres des démarches RI ou concernées par cette action. En effet, l'analyse des initiatives témoigne de la contribution de plusieurs organismes du milieu à l'atteinte des objectifs de la démarche de revitalisation. Ces organismes agissent en fonction de leur mission tout en s'arrimant aux grandes orientations du projet collectif et parfois avec l'aide de chargés de projets financés par le biais de la démarche de revitalisation intégrée. Notons que les personnes interrogées conçoivent la question du développement des compétences comme une manière d'intervenir sur la question de la pauvreté. En ce sens, le développement des compétences est perçu comme un moyen permettant de contrer les effets de la pauvreté sur la perte des capacités. Les compétences sont une condition du pouvoir d'agir. La perte de pouvoir et d'avoir entraîne la perte de confiance en ses capacités, la non-reconnaissance de ses savoirs et de ses compétences, d'où l'insistance sur le travail d'estime de soi perçu dans toutes les initiatives.

Sur cette dimension, l'action prend forme par la mise en valeur du point de vue des citoyens et citoyennes dans les initiatives, mais aussi dans des projets concrets comme les jardins communautaires ou encore des échanges d'expériences citoyennes entre



*Moi quand je suis arrivée dans le quartier, il y a 10 ans, je gagnais 153 dollars par semaine, j'étais contente de m'impliquer, j'étais contente de voir des gens, j'étais contente de participer à des projets collectifs. De voir du positif et de me dire : Je suis là, je suis dans quelque chose. Quand je parlais d'une réunion, j'arrivais chez nous et j'étais fière. Je me disais : j'ai fait ma part et j'étais contente. Aujourd'hui, mon salaire s'est amélioré beaucoup. Le soir, quand je rentre de mon travail à Lachine, je suis contente de rentrer chez nous à Saint-Pierre. En marchant, je regarde toutes les belles réalisations qu'on a faites et je trouve ça ben l'fun. Moi, je peux dire que c'était difficile avec ma fille à l'époque, mais je m'en suis sortie et j'en suis fière.*

*Une citoyenne du CRUISP*



quartiers. Ce sont des espaces où la contribution et le partage des savoirs des personnes sont mis en valeur.

## La transversalité des actions

De manière générale, les trois initiatives ont développé des axes d'actions dominants au plan du lien social, du développement des capacités, du renforcement des milieux de vie alors que la capacité d'agir sur les conditions de vie économiques (emploi, revenu) demeure encore un bon un défi. En ce sens, la sortie de pauvreté est davantage sociale symbolique, culturelle, territoriale, identitaire ou citoyenne, qu'économique. Néanmoins, l'effet structurant de l'action est perceptible et ressenti bien que, pour les citoyens en situation de pauvreté interrogés, la sortie économique de la pauvreté demeure un aspect à consolider et important pour eux.

Les différentes dimensions peuvent sembler s'opposer, mais dans les faits, elles cohabitent de manière variable, parfois au sein d'une même orientation, d'autres fois d'un comité à l'autre. Dans tous les cas, l'intersectorialité qui s'exprime à travers la cohérence et la capacité de travailler ensemble des acteurs du territoire est un facteur important pour agir sur la question sociale de la pauvreté et promouvoir l'inclusion. En favorisant une vision collective des enjeux et une capacité à travailler conjointement, l'impact structurant des actions est plus probable.

## Retombées des démarches de revitalisation intégrée

L'étude de cas réalisée n'était pas une évaluation des impacts ou des retombées des projets. Toutefois, d'après le discours des acteurs impliqués dans les démarches, nous pouvons percevoir plusieurs retombées pour les personnes en situation de pauvreté.

### Impact sur l'individu

Nous notons une réalisation de plusieurs projets contribuant à une meilleure accessibilité à des aliments sains et abordables par le biais de marchés publics, de jardins communautaires, d'aide alimentaire ou d'activités éducatives.

L'impact sur l'accès à l'emploi est aussi identifié. En contribuant à accroître l'estime de soi des personnes

ou en leur permettant de mieux connaître leur milieu et de développer de nouvelles compétences, les démarches de revitalisation contribuent à faciliter l'accès au travail de nombreux citoyens et citoyennes en situation de pauvreté. De plus, tel que mentionnés précédemment, certains projets misent directement sur l'insertion sociale des personnes par le biais de programmes de stage en entreprise ou de lieux permettant aux citoyens et citoyennes d'offrir leurs services ou leurs produits. À cet effet, le travail est perçu comme un vecteur d'intégration et d'inclusion, le travail étant encore aujourd'hui un grand vecteur d'intégration et de reconnaissance sociale et l'emploi, bien que de plus en plus précaire, un moyen d'améliorer sa condition matérielle.

### L'impact communautaire

Les démarches RI contribuent à la construction d'une dynamique communautaire, que ce soit en permettant de créer et renforcer les liens entre les organismes du milieu ou les différents acteurs (élus, fonctionnaires, intervenants, citoyens) ou en contribuant par la création d'organismes communautaires ou de lieux publics ayant un impact sur la dynamique territoriale du quartier. L'ampleur de cette dimension sera approfondie dans la prochaine partie.

Les démarches de revitalisation intégrée contribuent aussi à l'accessibilité à des infrastructures pouvant aller de la mise en place d'un parc, d'un jardin communautaire ou d'un passage piéton. Par la vitalisation de certains lieux du quartier, elles favorisent un sentiment de sécurité chez la population, ce qui a pour conséquence d'améliorer sans aucun doute la qualité de vie des citoyens et citoyennes.

L'accroissement du capital communautaire et social est donc perçu comme un moyen d'agir sur la pauvreté et un indicateur d'effets en matière de pauvreté

## Implication citoyenne et des personnes en situation de pauvreté

Nous notons des retombées certaines au plan de la participation citoyenne et des personnes en situation de pauvreté. À cet effet, les trois initiatives comptent des citoyens et citoyennes dans les comités et les instances de gouvernance. La prédominance de citoyens et citoyennes en situation de pauvreté semble être une réalité de tous. Plusieurs citoyens et citoyennes qui s'impliquent sont considérés comme des personnes engagées dans leur communauté. Ce statut fait d'eux et d'elles des personnes en mesure d'avoir un regard global sur leur quartier, mais aussi



*À l'ATI Limoilou, « les citoyens ont les mêmes rôles que les autres, mais ils ont un profil différent. Dans le comité d'encadrement ils veillent à ce que la démarche se déploie avec la philosophie établie, que ce soient les bons outils qui soient utilisés, qu'on sache comment on avance, qu'on utilise les bonnes stratégies pour y aller. Ils ont ce rôle-là dans le comité d'encadrement comme tout le monde, c'est juste qu'ils l'actualisent différemment, ils ont une expertise différente. Ce sont des experts du vécu, des experts du territoire, des experts de l'historique de la vie communautaire. »*

*Une intervenante de ATI Limoilou*



une certaine notoriété auprès de leurs pairs qui leur permet de jouer un rôle de leader. Celle-ci provient parfois de leur implication au sein de la démarche et, d'autres fois, d'engagements autres, mais ce statut leur permet plus facilement d'être un pont entre la

démarche et l'ensemble de la population. D'autres citoyens et citoyennes, quant à eux, participent et s'impliquent de manière singulière dans une activité ou un projet précis pour une période circonscrite (une journée de travail collectif pour l'embellissement de la rue principale ou le jardin communautaire, l'animation de la fête de quartier, etc.)



*Plusieurs citoyens et citoyennes participent aux différentes activités de la Table de concertation et d'action Ascot en Santé. Certains vont même à s'impliquer activement dans l'organisation d'activité d'envergure comme la fête de quartier. Par exemple, plusieurs citoyens et citoyennes s'engagent année après année dans les différentes comités qui réalisent l'évènement.*

*Un intervenant d'Ascot en Santé*



Nous observons que cette participation permet aux personnes d'acquérir un capital social, culturel et symbolique (Bourdieu, 1980). Elles développent un réseau, apprennent à mieux connaître leur quartier et ses acteurs, développent des compétences pour travailler en collaboration, apprennent à exprimer un leadership, développent leur estime personnelle, construisent un réseau social et brisent leur isolement. Certaines personnes vont même parfois jusqu'à délaisser la démarche par manque de temps après avoir obtenu un emploi à la suite de leur implication au sein de la démarche de revitalisation.

# L'enrichissement de la dynamique territoriale

## L'importance du contexte de la démarche

### Le territoire

Les démarches de revitalisation intégrée se déploient dans des territoires qui ont leurs propres particularités. Nous observons que la place qu'occupera une initiative sera fortement influencée par la dynamique territoriale qui précède son existence, par la composition des acteurs du territoire et de la démarche, ainsi que par les rapports de pouvoir existants, et la durée de celle-ci.

La multitude de sens qu'on peut donner à la notion de territoire nécessite de s'y attarder. Le territoire peut varier d'une discipline à l'autre, mais surtout selon l'approche priorisée. Pour bien comprendre les dynamiques qui s'animent dans les démarches, nous nous intéresserons à deux angles, soit celui du territoire administratif et celui du territoire vécu (Caillouette, Dallaire, Boyer, Garon, 2007).

### L'impulsion

Nous tenons à préciser que ces deux dimensions cohabitent dans les initiatives de revitalisation intégrée. Par exemple, certaines démarches se sont déployées à partir d'une approche dite « bottom up » ou « ascendante » (Duperré 1992, dans Bourque 2009), c'est-à-dire que la démarche s'est construite à même les acteurs locaux dans l'espace du territoire vécu, soit dans une perspective d'autodétermination des pratiques (logique autonomiste), soit dans une perspective de complémentarité avec la demande institutionnelle (logique complémentariste) (Proulx, 1997, dans Bourque 2009). En effet, ces démarches sont souvent portées par un milieu communautaire fort défini dans un espace propre qui fait référence à l'identité et à la construction symbolique d'une communauté. Elles représentent l'image privilégiée du territoire vécu, même s'il peut parfois correspondre aussi à un territoire administratif, car parfois les organismes agissent à partir d'une logique territoriale (Corporation de développement communautaire (CDC), certains organismes communautaires) et d'autres à partir d'une mission liée à une problématique qui dépasse l'espace territorial.

D'autres, bien qu'elles puissent quand même s'enraciner dans la dynamique des acteurs locaux, ont

#### Quelques notions sur le territoire et la concertation

**Territorialité** « Nous posons la territorialité comme une conscience collective, non pas " en-soi ", mais comme un construit dans l'action et pour l'action. » (Caillouette, Dallaire, Boyer, Garon, 2007 :10) « Si la notion de territoire évoque une donnée physique ou administrative, nous entendons la territorialité comme le rapport engagé et collectivement vécu à ce territoire ; la territorialité est ce par quoi un territoire se sent exister comme communauté. » (Ibid. :14)

**Territoire administratif** est défini par une délimitation qui relève du droit et auquel une instance politique y est rattachée.

**Territoire vécu ou d'appartenance** « relève [...] de l'attachement identitaire des acteurs à leur territoire. Le territoire vécu repose ainsi sur une conscience d'identité locale. Contrairement à la marchandisation et à la bureaucratisation des rapports sociaux, le monde vécu fait appel à une construction symbolique du rapport à soi et aux autres (comme individu, organisme ou institution) enracinées dans un espace local ». (Caillouette, Dallaire, Boyer, Garon, 2007 :15).

**Concertation sectorielle** regroupe des partenaires de différentes organisations pour travailler sur une thématique. Bourque distingue la concertation sectorielle thématique de la concertation intersectorielle thématique. La première fait référence à un regroupement de « ressources publiques et communautaires d'un même domaine d'intervention comme la santé et les services sociaux pour travailler sur une thématique précise comme la santé mentale » (Bourque, 2008, p.31). La deuxième fait référence à un regroupement d' « acteurs de différents secteurs (sécurité; police, santé; CSSS, éducation; commission scolaire, organismes communautaires) pour travailler sur une thématique précise » (Ibid.).

**Intersectorialité** caractérise les relations entre des secteurs d'activité ou entre des domaines de compétences. La concertation intersectorielle permet de tisser des liens entre les différents secteurs d'intervention et les différentes formes d'acteurs. Bourque propose le terme de concertation multisectorielle territoriale qui « cible un territoire dans son ensemble (quartier, petite ville, village, etc.) et qui regroupe également les acteurs de plusieurs secteurs, dont l'emploi, l'économie, le secteur municipal, etc. » (Bourque, 2008, p.31).

plutôt été initiées au départ par des acteurs institutionnels et guidées par des orientations d'ordre politique et ou administratif, c'est-à-dire dans une logique « top down » ou « descendante » (Duperré 1992, dans Bourque 2009), inscrite soit dans une perspective technocratique appelant aux experts, soit dans une perspective de participation des communautés (Lamoureux, 1994 dans Bourque, 2009).

Le sentiment d'appartenance au territoire administratif sera variable dans le temps et l'espace. Cette réalité d'émergence et de mise en place des démarches viendra accompagner la mise en œuvre et les processus d'action dans le façonnement de la dynamique territoriale et la place qu'occupera la démarche sur le territoire.

## Le rôle des acteurs

À ce titre, la composition des acteurs présents sur le territoire et dans la démarche marquera la vivacité des rapports sociaux qui la composent et, à cet effet, même une initiative issue d'une logique « descendante » peut couvrir un potentiel important d'appropriation par le milieu selon les forces vives de la communauté et la dynamique des rapports sociaux entre les acteurs. Pour une initiative de revitalisation intégrée, le fait de s'inscrire dans un territoire avec une culture communautaire forte peut être un atout lorsque l'initiative provient de ces mêmes acteurs ou une difficulté si elle est prescrite par des politiques publiques. Il importe de prendre en considération que, dans le contexte québécois, les organismes communautaires qui travaillent dans les différents secteurs liés à la population sont des acteurs fondamentaux d'un territoire, et ce, même s'ils ne travaillent pas consciemment à partir d'une conscience et d'une approche territoriale.

Par ailleurs, la présence d'une coordination est un élément important des conditions de son déploiement (mise en place de projet, suivi de l'action, mobilisation des acteurs).

Les institutions publiques (municipalités, arrondissements, commissions scolaires, ministères) s'impliquent souvent dans les démarches par le biais de fonctionnaires de la ville ou de ministères. Quant aux élus, ils sont actifs à des degrés variés, mais nous constatons différentes tentatives de rapprochements mutuels dont nous traitons dans la prochaine partie.

Plusieurs secteurs d'intervention sont représentés dans les démarches de revitalisation intégrée allant de la sécurité alimentaire, au loisir, à l'éducation, à la sécurité urbaine ou au logement. Nous constatons une plus grande considération pour certaines populations comme les immigrants, les jeunes, les familles, les aînés et les personnes avec des déficiences physiques ou mentales. L'importance d'avoir une approche, des orientations et des actions qui permettent à tous de tirer bénéfice de leur participation est identifiée comme un atout à la mobilisation des différents secteurs et des populations.

## La dynamique de mise en œuvre

La durée d'existence de la démarche est une autre dimension à soulever, mais elle doit être mise en relation avec le dynamisme dans lequel la démarche est née. Dans les faits, il est parfois difficile d'identifier le moment précis lors duquel une initiative a démarré. Elle est parfois une continuité de liens et de réseaux déjà existants. Cependant, il serait juste de dire que peu importe l'origine de la démarche, définir l'approche et la gouvernance nécessite du temps et plusieurs ajustements. Nous remarquons qu'il est plus instinctif de définir des objets de travail comme la sécurité alimentaire, l'éducation ou l'immigration que préciser les rapports de forces, les orientations et les liens qui unissent les partenaires. Ces aspects se définissent, se précisent et se construisent dans l'action, au fil du temps. De plus, la mobilisation est marquée par des cycles qui obligent les partenaires à se questionner et à se redéfinir régulièrement. À titre d'exemple, plusieurs démarches se sont dotées de lieux de grand rassemblement (Grand chantier, assemblée de quartier, etc.) où les orientations sont discutées et rediscutées de manière planifiée. Ces espaces contribuent à définir la gouvernance.

Le Comité de revitalisation urbaine Saint-Pierre (CRUISP) s'est construit dans un territoire où il n'y avait aucun organisme communautaire, mais une identité communautaire forte et quelques associations. Le comité a misé sur cette identité pour mobiliser des citoyens, mais aussi pour contribuer à la création d'organismes dans le milieu.

L'Approche territoriale intégrée (ATI) Limoilou est mise en place par la Conférence des élus de la Capitale-Nationale. Elle est définie par des frontières administratives où les acteurs du milieu étaient déjà bien actifs avant sa création. Avec son jeune âge, elle s'est alliée avec des acteurs incontournables du milieu et tend tranquillement à être reconnue comme un lieu

de convergence des différents acteurs du quartier. D'une initiative partie du haut, l'on peut percevoir



*L'ATI Limoilou a su développer différentes manières de fonctionner pour faciliter une prise en charge collective de la démarche allant d'outils de réflexion à un mode de fonctionnement. « Pour les discussions, on a développé plein de grilles d'analyse et de réflexion qui nous permettent de se questionner sur le pour qui, avec qui et comment on veut le faire et d'identifier les besoins. On priorise les questions simples et concrètes pour que tous les gens qui sont dans les chantiers puissent travailler dans un rapport le plus égalitaire possible. On varie aussi les types d'animation pour abaisser le rapport hiérarchique et de pouvoir pour s'assurer que les gens qui ont des super compétences d'analyse et verbales n'aient pas tout le pouvoir dans les rencontres. Donc tout le monde est interpellé, les gens viennent, ce sont des groupes ouverts, les gens y s'engagent. Donc, on a aussi cette façon de faire, les nouveaux sont parrainés ou marrainés par des anciens, ils ont le droit de "chuchotage" durant les rencontres, ils peuvent discuter pour clarifier des situations avec quelqu'un du chantier. »*

*Coordonnatrice de l'ATI Limoilou*



nettement une appropriation par le milieu du processus afin d'en construire une action porteuse de sens pour les acteurs et la communauté.

La Table de concertation et d'action Ascot en Santé existe depuis longtemps. Même si, à l'origine, elle était une initiative municipale, nous pouvons affirmer qu'avec les années, les acteurs locaux se sont approprié grandement la structure. Elle témoigne d'une capacité à s'être définie comme espace de concertation incontournable sur le territoire. Elle a aussi su s'adapter au fil des années et a su surpasser les difficultés rencontrées (comme les fusions municipales, les changements d'acteurs, de responsables dans les organisations ou l'absence d'aide financière récurrente).

## La capacité de travailler ensemble

Comme nous l'avons abordé précédemment, les démarches de revitalisation intégrée regroupent des acteurs de plusieurs secteurs. La présence des acteurs institutionnels s'incarne par la participation de

fonctionnaires de la municipalité, de la commission scolaire ou des ministères et parfois par les élus. Les acteurs économiques sont moins présents, et lorsqu'ils le sont, ils s'impliquent surtout sur des projets précis plutôt que sur l'ensemble du processus comme sur l'embellissement d'une rue commerciale. Les organismes communautaires sont généralement bien représentés lorsqu'ils existent sur le territoire (organismes immigrations, familles, aînés, jeunes, petite enfance, cuisines collectives, CDEC, ACEF, CPE, Centraide, etc.). Tel que mentionné précédemment, les citoyens participent principalement en contribuant sur les projets et la démarche, mais aussi dans l'élaboration et la mise en oeuvre de divers projets.

Les démarches de revitalisation intégrée tendent à s'établir comme catalyseur des forces vives du milieu. Avec le temps, elles deviennent des lieux de convergence incontournables pour les acteurs du territoire qui permettent de faire valoir le travail réalisé par les organismes.



Comme plus-value aux démarches, tous estiment que le fait de travailler ensemble permet de créer des

ponts, de changer sa perception et sa représentation des réalités et des rôles des acteurs, de mieux se connaître et d'être ouvert à la contribution des autres tout en favorisant une approche globale du territoire. Dans les faits, même si souvent les initiatives travaillent de manière sectorielle en comités, elles disposent toutes d'un espace d'échange (forum citoyen, assemblé de quartier) sur une vision collective du bien commun où des enjeux peuvent être soulevés et des projets partagés. À cet effet, des alliances se créent autour de projets et dans l'action en fonction des intérêts et besoins de l'action. Ici, c'est l'action qui est déterminante dans le développement de concertation.

Les démarches de revitalisation intégrée sont de rares lieux où il est possible de voir cohabiter des organismes communautaires, des acteurs provenant d'instances institutionnelles, des élus et des citoyens. Dans la pratique, tous ces acteurs sont présents dans les comités de travail et dans les instances de gouvernance, à l'exception des élus qui ont tendance à plutôt choisir les grands rassemblements. Ainsi, les initiatives contribuent sans aucun doute à un rapprochement entre les différents types d'acteurs.

Dans cette optique, nous constatons que les démarches contribuent à créer un espace de concertation multisectorielle territoriale (Bourque, 2008) et cela, à des degrés d'intensité variable d'un territoire à l'autre. Bien entendu le contexte de la démarche, tel que mentionné précédemment, influencera ce degré d'intégration.

## L'empowerment collectif

Les démarches de RI, par leurs structures vivantes (forums, consultations, assemblées, chantiers, comité), qui permettent à tous de s'impliquer, mais aussi par l'utilisation d'outils multiples pour faciliter la prise de parole ou la participation, ont su développer une pratique favorisant l'essor de l'empowerment collectif. Cette pratique s'actualise par la capacité des milieux à développer des mécanismes multiples favorisant la prise de parole, le développement des compétences et la reconnaissance qui, selon Ninacs favorise « une communauté compétente où les différents systèmes arrivent à répondre aux besoins des individus et où les individus arrivent à utiliser les systèmes de façon efficace » (Ninacs, 2003: 9).



*Ascot en Santé est incontournable dans le quartier. La diversité sectorielle de ses membres démontre son intersectorialité. Il regroupe l'ensemble des organismes du quartier et plusieurs de la zone limitrophe. La présence d'Ascot en Santé permet de mettre en valeur les actions des organisations et de consolider leur expertise. « C'est souvent lors des assemblées de quartier où les projets sont présentés et c'est là qu'on va prendre le pouls des citoyens. Normalement, chacun explique ce qui se passe chez lui dans son organisation, c'est une période d'échange pour prendre connaissance de ce qui se passe. Il y a aussi des présentations d'initiatives, de nouveaux projets. » C'est un moment pour questionner, donner son appui et recruter des partenaires. Elle amène une vision plus large aux organisations et aux institutions. Par exemple, « les travailleurs de rue ce n'est pas une initiative qui est venue directement d'Ascot, elle est canalisée par la Table de concertation »*

*Un intervenant d'Ascot en Santé*



De plus, l'apport de chacun permet de développer une vision globale qui contribue à accroître la capacité d'agir sur le quartier et la pauvreté. Elle donne aussi du poids aux actions qui sont entreprises par le nombre de partenaires qui y participent.

De ce fait, les initiatives contribuent à accroître ce que nous pourrions nommer « l'empowerment organisationnel » sur une base territoriale en valorisant et en reconnaissant le travail, les savoirs et les expertises de chacun des organismes partenaires sur les orientations choisies collectivement comme l'expérience de la Table de concertation et d'action Ascot en Santé nous le montre.



*Au CRUISP, le comité loisir a su continuer ses activités même lorsqu'il n'y avait plus de coordination. Composés majoritairement de citoyens et citoyennes dont plusieurs étaient déjà organisés au sein d'associations comme les clubs Chevaliers de Colomb, Optimiste, Octogone et le Cercle des fermières, ils ont organisé avec succès la fête de quartier. Ils se sont partagé l'organisation des activités, mais aussi toute la coordination et la logistique qui sont généralement assumées par le CRUISP.*

*Expérience du Comité de revitalisation urbaine intégrée Saint-Pierre*



Par ailleurs, le travail de coordination, de suivi continu et de soutien contribue au développement et à l'enrichissement de la dynamique territoriale. Ce rôle est occupé parfois par une coordination, par des chargés de projet ou par des intervenants du territoire. Il consiste à faciliter la mobilisation des

forces actives du milieu. Lorsque les structures sont bien établies, certains comités ou actions arrivent à perdurer grâce à la mobilisation continue des acteurs impliqués. Le soutien et l'appui aux organisations leur permettent de développer des conditions d'action et de participation fortes qui augmentent leur pouvoir d'agir. Des organisations fortes et influentes favorisent le pouvoir d'agir individuel des personnes et des groupes qui en ont peu, et par conséquent, l'empowerment collectif.

Concrètement, l'action contribue à dynamiser le territoire. Par le biais de petits projets à court terme, il y a concrétisation de l'action, ce qui favorise une plus grande participation et qui permet de s'adonner à d'autres projets à plus long terme comme la mise en place d'organismes communautaires ou de lieux publics qui contribuent au développement du capital communautaire et territorial. Par des petites réalisations, les acteurs reprennent espoir à un construit collectif.

# La coconstruction des politiques publiques

## Un partenariat en construction

Une dimension importante de la contribution des initiatives étudiées est le rapport aux politiques entretenu par les démarches de revitalisation intégrée. Dans les processus mis de l'avant par les démarches de RI, nous observons une nécessité des acteurs locaux d'interpeller les politiques publiques pour soutenir l'action.

### La notion de politique publique

La notion de politique publique implique des choix de personnes (élus, fonctionnaires) ou d'organisations (État, ministères provinciaux ou fédéraux, arrondissements, villes) qui sont investies d'un pouvoir ou d'une légitimité gouvernementale. Celle-ci peut avoir attrait à différents aspects de l'existence humaine comme l'aide sociale, le chômage, la vieillesse (l'ensemble des politiques sociales), mais aussi à d'autres types de politiques ayant trait au transport, à l'environnement, aux politiques urbaines, culturelles et diverses politiques municipales, etc. Dans une tendance à la démocratisation de l'espace public et de la gestion publique des fonds qui soutiennent les initiatives locales, nous notons la nécessité, pour les initiatives, de contribuer conjointement (les acteurs publics et la société civile) à l'élaboration et la mise en oeuvre de politiques et de programmes agissant sur la qualité et les conditions de vie des populations. À cet effet, nous utiliserons les termes de **coconstruction** et de **coproduction** des politiques publiques. La coconstruction référant à la participation des acteurs de la société civile et du marché privé (organismes, citoyens, entreprises) à la définition et à l'élaboration des politiques publiques. La coproduction réfère quant à elle à la participation des mêmes acteurs à la mise en oeuvre opérationnelle des politiques publiques (Vaillancourt, 2008).

### Le local, l'espace de collaboration

Le discours des acteurs des démarches de revitalisation intégrée fait référence surtout aux décisions municipales et à l'aménagement du territoire pour évoquer l'espace possible de coconstruction des politiques publiques. C'est l'échelle locale qui est ici convoquée. Dépendamment des instances institutionnelles impliquées dans les démarches, elles peuvent considérer aussi les programmes ministériels ou d'offres de services gouvernementaux. En ce sens, la présence de

plusieurs instances politiques sur un comité d'encadrement ou d'une entente spécifique permet d'élargir la notion de politique publique aux organisations présentes et à leurs politiques, programmes ou offres de services. Concrètement, les acteurs locaux font davantage référence au fait d'être



*Le CRUISP et l'arrondissement « ont travaillé conjointement sur le réaménagement du parc, et puis sur le tunnel piétonnier qui a été installé. Le CRUISP a amélioré un secteur problématique grâce à l'implication de l'arrondissement. » Cette initiative n'est pas uniquement un réaménagement de l'espace urbain, elle contribue au sentiment de bien-être et de sécurité des habitants.*

*Un intervenant du CRUISP*



soutenu et appuyé par leur municipalité et aux liens de communication qu'ils entretiennent avec elle, même si dans les faits, nous observons de réelles collaborations dans leurs actions.

Les municipalités interviennent de plus en plus sur la question de la lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale. En effet, nous observons une tendance du gouvernement fédéral et des gouvernements provinciaux à attribuer de plus en plus de pouvoir de développement des communautés aux municipalités. La politique de la ruralité, la politique d'occupation du territoire, le plan d'action gouvernemental en matière d'inclusion et de solidarité sociale mettent l'accent sur l'importance des élus municipaux dans leur capacité à contribuer au développement des communautés. Devant leur nouvelle fonction et une tendance à la démocratisation de l'espace public, les acteurs gouvernementaux doivent considérer les acteurs locaux dans la construction des politiques et des programmes. Le renforcement des liens avec les élus et les instances municipales devient, par conséquent, souhaitable au développement et à la structuration de l'action en revitalisation intégrée même si les acteurs locaux se sentent souvent limités devant plusieurs contraintes des programmes et des politiques publiques (normes, cadre de gestion, durée, etc.) En ce sens, « les politiques non sectorielles devraient également considérer dans leur mise en oeuvre les programmes locaux de revitalisation en cours dans les quartiers »(Cissé, 2012; 93). Cette capacité de mettre en commun les forces du territoire permet d'éviter

une « perte de ressources, un dédoublement des initiatives ou encore un camouflage institutionnel qui pourrait même accentuer le déficit participatif »(Ibid.).

## Un financement au cœur des rapports de pouvoir

Toutefois, ce lien avec le pouvoir politique soulève différents enjeux. La coexistence et l'importance réciproque du partenariat entre l'État et la société civile relèvent la pertinence de les aborder. Le financement des démarches de revitalisation intégrée est sans aucun doute un obstacle réel au développement et à la continuité des activités dans le temps. À cet effet, l'investissement public apparaît comme une des rares sources de financement disponibles. Il est à noter que plusieurs initiatives font appel à des financements par projets provenant des institutions publiques, ainsi qu'à de multiples stratégies de financement (activités-bénéfices, soutien de fonds privés et coopératifs, etc.) qui mobilisent leur temps. Ce rapport au politique, qui implique une reddition de compte souvent sectorielle, limite la capacité des démarches à agir globalement dans une perspective territoriale et de lutte contre la pauvreté et les place dans un rapport au politique paradoxal. D'après les acteurs rencontrés, ce contexte sociopolitique « réduit la capacité de se placer dans le temps, au niveau de la réflexion, de la démarche analytique. Comme le mentionne St-Germain, Ulysse et Lesemann (2007:12), « la question du manque de financement récurrent fait obstacle à la capacité des organismes à développer des actions structurantes durables, le financement public n'étant jamais suffisant pour assurer le bon fonctionnement [...] et



*« Une fois qu'on embarque sur le CA, nous ne représentons pas notre boîte, nous sommes des administrateurs pour l'organisation. Donc, on est pleinement solidaire en principe. Nous venons d'une organisation, c'est certain, mais lors de prises de décisions, il faut être capable de penser à la communauté. Sinon, il faut dire clairement que nous sommes en conflit d'intérêts. » Il n'est pas toujours facile pour des organisations qui ont du leadership de le partager avec d'autres, mais lorsque cela se fait, les résultats sont probants.*

*Un participant d'Ascot en Santé*



répondre adéquatement aux besoins des populations desservies». En ce sens, l'investissement public s'avère non seulement nécessaire, il est une condition essentielle au déploiement des initiatives.

Nous constatons la présence d'acteurs institutionnels dans les trois études de cas. Celle-ci passe généralement par le biais de fonctionnaires, mais aussi par des élus. Malgré certaines considérations d'ordre politique et de rapport de pouvoir, cette cohabitation est souhaitée par tous les acteurs puisqu'elle permet un rapprochement avec le monde municipal, un transfert d'information ou un partage d'équipement facilitant les aspects logistiques des actions. Elle peut même faciliter l'avancement de certains dossiers. La capacité des représentants institutionnels à prendre des décisions ou à faire circuler l'information dans leur organisation favorise sans aucun doute les bénéficiaires de la présence d'acteurs institutionnels dans les démarches. La proximité est nécessaire même si elle est empreinte d'ambiguïté et de paradoxes dans les relations et rapports de pouvoir. La démocratisation des rapports est ici un enjeu auquel se confrontent toutes les initiatives et qui les place devant le défi de maintenir en équilibre leurs rapports avec les acteurs institutionnels, d'une part, et les populations qu'ils représentent, d'autre part (St-Germain, Ulysse et Lesemann, 2007).

## Le défi des intérêts divergents

La recherche du bien commun est au centre des démarches de revitalisation intégrée. Celle-ci doit passer par la remise en question de ses intérêts personnels ou corporatistes, sans nécessairement en faire abstraction. À ce sujet, toutes les démarches soulignent qu'elles doivent, pour susciter la participation, arriver à incorporer les intérêts de tous dans les orientations. Or, cette tendance ne doit pas laisser place à du corporatisme qui prioriserait certaines considérations au détriment de l'amélioration de la qualité de vie et du droit des populations à participer au développement de leur communauté et à orienter leur développement.

À cet effet, la présence d'acteurs institutionnels peut soulever des enjeux importants de lutte de pouvoir et de conflits d'intérêts. Ils sont partagés entre des liens de « coopération et des contraintes institutionnelles »produisant des tensions et des contradictions entre les logiques de l'action publique et celle de l'action sociale issue de la société civile ce que Bourque (2003) nomme la coopération conflictuelle. De plus, la

manière avec laquelle les intervenants et les organisations interpellent, questionnent et influencent les politiques et les programmes peut aller à l'encontre des intérêts institutionnels et pousser ces acteurs à vouloir influencer les orientations de l'action. Cette réalité met de l'avant l'importance du leadership démocratique dans une gouvernance partagée dans un contexte où le rôle de la société civile est non contestable. Mendell (2006 :69) pour sa part, parle de gouvernance participative et voit dans ce nouveau rapport entre l'état et la société civile, une forme de collaboration conflictuelle nécessaire qui se présente comme stratégie de sortie de crise. C'est dans ce rapport nouveau que se construisent, selon elle, les innovations politiques et institutionnelles qui s'opèrent dans des environnements décentralisés et favorisant le traitement local des problèmes.

La nouvelle gouvernance territoriale pose donc des défis entre la logique de l'action publique et de l'action sociale qui peut résulter par des tensions et des contradictions. Nous appelons ce lieu de coopération et de contraintes institutionnelles où l'État, la société civile et le marché se rencontrent « l'espace d'interface ». Celui-ci amène des organismes à jouer le rôle de médiation entre les différents acteurs impliqués dans les démarches en cherchant à satisfaire les intérêts de chacun dans les actions entreprises (St-Germain, Ulysse, Lesemann 2007).

## L'intersectorialité

L'intersectorialité, principe fondateur pour les démarches de revitalisation intégrée, s'avère être un défi de taille dans un contexte où les programmes et le financement de tous les partenaires s'inscrivent dans une sectorisation des problématiques sociales. Dans un contexte où le partenariat, même s'il est souvent souhaité par les organisations, s'impose comme exigence des bailleurs de fonds et met en évidence les rapports de pouvoir propre aux différentes logiques sectorielles ou organisationnelles.



L'articulation des différents paliers politiques sur la question des politiques publiques comme outil pour l'action locale nous questionne. Il va de soi que la gestion publique influence les pratiques de revitalisation intégrée autant dans leur financement que dans leur action. À cet effet, la cohérence et la capacité à travailler ensemble des différents niveaux de pouvoir sont identifiées comme étant des éléments qui permettent d'aller plus loin dans la pratique de l'intersectorialité pour l'amélioration de la qualité de vie des populations. Nous remarquons qu'il y a des dynamiques de gestion publique qui viennent faire obstacle aux initiatives, dont une absence de liens formels ou d'échange entre les différents paliers ou programmes. Par ailleurs, les mécanismes de redditions de compte laissent peu d'espace pour créer et pour innover. Alors que ces mécanismes sont toujours en mode de gestion sectorielle et verticale, les processus quant à eux imposent des logiques intersectorielles. Cette contradiction est un des obstacles majeurs à l'avancement de l'action concertée intersectorielle.

## La capacité des initiatives à mener des actions structurantes pour le territoire

Dans l'action, les interventions qui entraînent directement un effet ou une transformation des conditions et de la qualité de vie des citoyens mobilisent davantage les acteurs. À ce titre, il est fréquent de voir des citoyens et des organisations qui participeront au conseil municipal pour réclamer des modifications de certains règlements, mais rarement sur une orientation politique ou sur un programme.

La dynamique territoriale influe aussi sur la capacité des acteurs à porter des enjeux au niveau municipal. Comme nous l'avons abordé précédemment, la

présence d'un territoire vécu favorise la mobilisation des acteurs locaux. En contrepartie, lorsque le territoire administratif ne correspond pas à la dynamique locale des démarches, il peut y avoir des freins à la coconstruction ou à la coproduction des politiques publiques allant des différents paliers administratifs ou à l'incapacité des instances politiques à adapter leur discours ou leur politique aux réalités locales. Par exemple, pour Ascot en Santé ou le CRUISP, les deux représentent une petite partie de la population de Sherbrooke ou de Lachine. Ces deux initiatives doivent mettre de l'avant une rhétorique qui propose parfois un traitement différentiel entre les quartiers d'une même municipalité. Dans ce contexte, ce n'est pas seulement une logique de l'action publique et de l'action sociale qui se rencontre, mais aussi différents intérêts territoriaux différenciés.

## Une coconstruction et une coproduction réelle

La capacité à s'organiser pour contribuer à transformer ou à influencer les politiques publiques nécessite une structuration qui est envisageable seulement dans une optique de rééquilibrage des pouvoirs. Ceci peut passer par un rapport de force lié au nombre de personnes adhérant à une cause ou à la légitimité qu'une initiative peut avoir et à sa structure. Elle peut aussi passer par le développement d'alliances entre les acteurs et par la conviction que les rôles de chacun sont légitimes.

Les élus et les fonctionnaires interagissent avec les démarches à différents niveaux et de manière variable. Nous notons que les fonctionnaires participent souvent aux démarches par le biais de l'instance de gouvernance ou dans des comités qui agissent sur des objets reliés aux intérêts et aux enjeux de la ville. À ce niveau, ces acteurs peuvent être une courroie de transmission d'informations ou faciliter la mise en œuvre d'une action par un apport logistique. Les élus sont quelques fois des observateurs des démarches et reçoivent de l'information des fonctionnaires, parfois de manière officieuse et, d'autres fois, lors de points statutaires mis à l'ordre du jour. Lorsque nécessaire, la coordination des initiatives peut aussi organiser des rencontres avec les élus pour les informer des avancés de la démarche, pour les sensibiliser aux enjeux et pour faire valoir les retombées possibles. Les citoyens et citoyennes les interpellent également comme, c'est le cas à Saint-Pierre où la société civile du quartier discute facilement avec les élus municipaux. Dans tous les cas, la participation directe des élus à la démarche et aux événements peut faciliter la mise en œuvre

d'activités et s'avère souhaitable au déploiement des projets.

Les commissions scolaires et certains ministères vont également parfois participer. Ils contribuent lorsqu'ils s'impliquent à orienter l'action et à influencer la mise en œuvre de celle-ci, ce qui aura un impact sur la cohérence des actions mises en place sur le territoire.



*L'étude nous a permis d'observer la capacité des démarches de revitalisation intégrée à influencer et à contribuer à l'élaboration des politiques et programmes publics. Sous différentes formes et à différents niveaux, les regroupements de partenaires composés de citoyens et d'organisations de divers secteurs ont signifié par différentes stratégies leur désaccord face à des décisions gouvernementales. Ces prises de position se sont concrétisées par des pétitions, des avis ou des lettres positionnant les acteurs dans une manifestation du pouvoir citoyen. Toutes les démarches soulignent l'importance de réaliser ce type d'exercice de manière réfléchi lorsqu'elle provient de l'ensemble des partenaires et qu'elle fait consensus chez eux. En faisant référence à son expérience, une participante souligne :*

*« Ça l'a été une belle analyse du territoire. Les gens ont réfléchi puis ils ont travaillé mieux ensemble. Il y a eu de la cohésion. Cela a été bien intéressant comme démarche. Les gens étaient fiers. [L'idée de se positionner face aux décisions gouvernementales était déjà là.] La revitalisation intégrée, ce fut l'outil qui a facilité tout ça. »*



Nous relevons que le renforcement des liens entre les initiatives et les institutions publiques a permis de faire avancer des actions concrètes.

Le lien qui unit les instances municipales et les démarches permet de faire avancer, d'améliorer et de développer les politiques et les programmes. Nous observons une reconnaissance de la légitimité et de la connaissance territoriale des initiatives par les institutions. À ce sujet, les démarches sont interpellées pour apporter leur perspective sur des questions qui pourront faire l'objet de politiques municipales, comme l'agriculture urbaine, le développement social, l'accueil des immigrants. Les coordinations sont aussi interrogées sur des objets d'intérêt public par les fonctionnaires ou les élus. Le rôle consultatif est une

première étape au « faire ensemble » et peut contribuer en partie à une coconstruction entre la société civile et les institutions publiques, surtout lorsque cette consultation se concrétise par la participation d'une initiative à un comité consultatif qui a un pouvoir d'orienter les politiques publiques. Nous constatons des exemples où les démarches ont contribué à modifier l'espace public en collaboration avec les instances publiques. Ces réalisations se rapprochent de ce que nous pourrions appeler la coproduction, c'est-à-dire la participation des acteurs de la société civile et du marché à la mise en œuvre des politiques publiques (Vaillancourt, 2008: 1).



*Chez Ascot « lors du forum citoyen qui a été un moment marquant, on a parlé des jardins communautaires sur un des ateliers. Les élus municipaux étaient là et ils ont entendu le besoin et ils ont rajouté neuf parcelles l'été dernier. Ce n'est pas rien en termes d'espace. Un jardin communautaire standard, c'est à peu près 200 000 \$ d'investissement. Donc, neuf parcelles, c'est significatif. C'est un exemple très simple de contribution des élus, neuf jardins pour des personnes, des familles entre autres immigrantes, ça devient un lieu de socialisation et de partage très important ».*

#### **Un intervenant d'Ascot en Santé**



Les démarches de revitalisation appliquent rarement une approche conflictuelle de revendication de droits (approche sociopolitique). Elles s'inscrivent plutôt dans un rôle d'interface entre l'État, la société civile et le marché en prônant un rapprochement des intérêts de chacun et en mettant de l'avant des préoccupations qui interpellent l'ensemble des acteurs afin de favoriser la mobilisation. Leur approche en est davantage une de négociation et de coopération au nom du bien commun et au-delà des intérêts

corporatistes, même si cet enjeu reste présent et est entretenu par les modes de financement et de reddition de compte. En effet, nous constatons que la dépendance financière et organisationnelle des démarches quant aux acteurs institutionnels limite à l'occasion leur capacité d'action ainsi que la poursuite de l'intérêt collectif. Toutefois, tout en privilégiant des rapports de coopération, il n'en demeure pas moins que les différents acteurs ont des intérêts divergents, ne disposent pas tous des mêmes ressources, pouvoirs et légitimité et qu'à cet effet, ils sont inégaux même s'ils participent tous à un même réseau. Ces rapports témoignent de la dimension conflictuelle des dynamiques, laquelle ne pourra jamais totalement être évacuée. C'est pourquoi la question du rapport au politique demeure un enjeu important.

#### **Une capacité d'influence**

L'influence des orientations politiques est un aspect complexe de la dynamique territoriale. Dans les faits, il y a plusieurs acteurs qui contribuent à influencer les politiques publiques. L'amalgame des différentes idées et contributions nous amène à croire qu'il est difficile d'avoir une image réelle de l'influence qu'ont les initiatives de revitalisation intégrée. Elles contribuent sans aucun doute à l'enrichissement de la dynamique territoriale qui façonnera à son tour les programmes et les politiques. Or, les exigences liées aux programmes et à la mobilisation des acteurs font que les initiatives aimeraient bien entendu voir plus précisément et spontanément l'impact de leur action sur les politiques et les programmes publics.

Selon des acteurs, le nombre de citoyens qui s'engage dans les initiatives pourrait rendre incontournable le rapport d'influence et ainsi contribuer à un équilibre des forces pour faciliter une coconstruction et une coproduction des politiques publiques. La question de la défense des droits sociaux est un défi dans les initiatives de revitalisation intégrée. Elle met en évidence toute la question du rapport au politique que nous retrouvons dans les processus d'action concertée intersectorielle.

# Les conditions de réussite et les obstacles

CONDITIONS DE RÉUSSITE	
L'animation et la coordination des processus	<p>La présence d'une personne rémunérée pour réaliser la coordination des activités est identifiée comme étant un atout majeur à la réussite des activités de l'initiative. Celle-ci peut faire avancer des dossiers d'intérêt collectif sans avoir à se préoccuper d'une mission sectorielle. Elle peut préparer l'information et s'assurer de la faire circuler. Sa présence contribue à mobiliser les partenaires grâce à des contacts personnalisés ou en rendant le comité efficace, concret et productif par l'organisation de l'action. La présence d'une personne rémunérée est une tâche stratégique et il s'agit d'un rôle d'interface. L'équilibre entre son apport et celui des différents partenaires est nécessaire au développement et au maintien d'un leadership partagé. Pour ce faire, la personne doit respecter le rythme des partenaires puisque, comparativement aux autres membres du comité, elle a pour mandat de mener à terme le projet. Elle favorise une transversalité des actions, la continuité et assure le fil conducteur des projets.</p>
L'engagement des acteurs dans un leadership partagé	<p>L'engagement des acteurs s'actualise dans le développement d'un leadership fort, mais partagé par plusieurs partenaires ce qui favorise l'empowerment collectif et organisationnel donc la capacité d'une communauté à se prendre en charge et à répondre aux enjeux qu'elle vit.</p> <p>Le leadership partagé implique, pour les organisations engagées dans l'action, de mettre de côté leurs intérêts corporatistes pour penser en termes de communauté et de vision transversale. Cela implique de reconnaître et de mettre à profit les expertises et l'apport original de chacun, d'être capable d'identifier les intérêts de chacun pour les investir au profit d'une action collective et parfois de savoir nommer clairement les conflits d'intérêts potentiels.</p> <p>Le leadership partagé se concrétise aussi par le soutien logistique au travail de coordination en acceptant, par exemple, de loger une coordination dans un organisme qui partage le leadership avec les autres partenaires.</p>
Du sectoriel au territorial	<p>La capacité des milieux à passer d'une vision sectorielle à une perspective territoriale, inter et multi sectorielle, est un gage de réussite pour les démarches de revitalisation intégrée. Nous observons qu'il n'est pas toujours facile d'aller au-delà de cette logique de cloisonnement des secteurs, mais les initiatives de revitalisation intégrée sont toutes des exemples quant aux méthodes, à l'approche, aux interventions et à la structure qui sont mises en place pour surpasser cette tendance.</p>
Agir en continuité avec la dynamique territoriale	<p>Les initiatives de revitalisation intégrée reposent sur la dynamique du milieu déjà existante. À cet effet, la dynamique du territoire influence le rythme et le développement de celles-ci. Il est donc indispensable de conserver les « couleurs locales », de tenir compte de l'histoire de concertation, des cultures du milieu qui façonnent les rapports entre les acteurs. Travailler en continuité avec la dynamique territoriale implique de partir de ce qui est déjà amorcé, de mettre à profit les manières de faire porteuses et d'introduire graduellement des changements consentis par les acteurs.</p>
L'action comme moteur des processus de mobilisation et de concertation	<p>La concertation et la mobilisation ne sont pas perçues comme une fin en soi. Les objectifs, les projets et la vision collective que les partenaires partagent sont la base des démarches de revitalisation intégrée. Ce sont les liens, les stratégies, les actions collectives qui font vivre cette mobilisation et les lieux de concertation et non seulement le simple fait d'être regroupés autour d'un même espace de discussion. C'est aussi les projets concrets qui mobilisent les citoyens davantage que les processus de concertation. C'est dans l'action concrètement que peut se développer l'empowerment individuel préalable à l'engagement des personnes plus globalement dans les processus.</p>
Les liens sociaux comme espaces d'ancrage citoyen et de solidarité	<p>Les liens sociaux sont l'ensemble des appartenances, des filiations, des relations qui unissent les personnes ou les groupes sociaux entre eux. Ces liens prennent forme par les espaces de socialisation et sociabilité naturelle (famille), communautaire (voisinage, vie de quartier, participation à la communauté, associations, etc.) et institutionnelle (école, travail) qui permettent de développer les réseaux sociaux et d'entraide nécessaires au développement du sentiment de sécurité, d'appartenance et de citoyenneté. Les liens sociaux se développent aussi dans les relations politiques et de citoyenneté, c'est-à-dire la quête des droits sociaux, civils et politiques (Paugam, 2009).</p> <p>L'accent mis sur l'inclusion sociale et le renforcement des liens qui unissent les différents acteurs de la société civile favorise un ancrage auprès des citoyens et le développement des solidarités sociales. Cette perspective contribue à accroître l'empowerment collectif, le sentiment d'appartenance et de citoyenneté et favorise une mixité sociale.</p>

<p>La nature des projets</p>	<p>Les projets qui sont mis en place ont une portée universelle. Ils visent souvent l'amélioration de la qualité de vie de tous les citoyens et citoyennes ou l'inclusion sociale des personnes démunies qui contribuent au mieux vivre ensemble dans une perspective de mixité sociale. Ces projets doivent s'appuyer sur une vision commune du développement du territoire. Cela demande également une perspective de temps long. Les projets de revitalisation intégrée ne peuvent se réaliser à court terme, ils ont besoin de temps long parce qu'ils s'inscrivent dans des logiques de processus et de cheminement individuel et collectif. La dynamique de l'action intégrée ne peut s'actualiser dans des temps courts.</p> <p>Les trois initiatives ont développé une diversité de projets répondant à de multiples besoins, intérêts et possibilités de participation : jardins, fêtes de quartiers, création d'un marché. Les projets sont d'ampleurs différentes, c'est-à-dire des petits projets réalisables à court terme et des projets plus structurants réalisables à long terme. Cette conjugaison de diversité et d'ampleur favorise la mobilisation des différentes catégories de personnes en fonction de leur degré et de leur capacité d'engagement et d'implication et des intérêts et besoins auxquels les projets répondent. L'action doit produire des changements concrets pour la communauté, donner des résultats et des gains perceptibles pour les populations ce qui favorise aussi leur mobilisation et le maintien de cette mobilisation à plus long terme.</p>
<p>L'articulation dans l'action de plusieurs niveaux, dimensions et déterminants des problèmes</p>	<p>Bien qu'avec des dominantes, les types d'intervention engagés dans l'action des initiatives de revitalisation agissent simultanément sur plusieurs niveaux, dimensions et déterminants des problèmes sur lesquels les initiatives tentent d'agir.</p> <p>Un premier bloc concerne l'intervention en lien avec la communauté. On intervient alors sur le cadre de vie (infrastructure de la communauté, accès aux ressources du milieu, services de proximité) et sur la qualité de vie (sécurité, appartenance, renforcement des réseaux, conditions de participation). Ce premier bloc domine le cadre d'intervention des actions issues des trois initiatives.</p> <p>Un second bloc concerne l'intervention en lien avec les conditions de vie (revenu, logement, emploi, droits fondamentaux, réponses aux besoins de base). Comme il a été mentionné dans la partie analytique, l'emprise sur cette dimension est plus difficile, car elle implique des niveaux d'intervention macro. Bien que moins présentes, ces dimensions sont quand même observées dans l'action.</p> <p>Le troisième bloc concerne l'intervention avec les personnes et les groupes (développement des compétences, participation, accompagnement) dans le cadre des processus engagés dans les démarches et des projets qui émergent.</p>
<p>La capacité de gérer les tensions dans le rapport au politique</p>	<p>La manière avec laquelle les acteurs interpellent les acteurs politiques et entrent en relation avec eux démontre une grande maturité et un art du <i>faire ensemble</i> dans des processus de coopération et des rapports sociaux conflictuels (intérêts divergents). Comme nous avons pu le constater, les initiatives tentent de différentes manières d'amener les acteurs politiques à s'intéresser à la démarche sans toutefois chercher à en prendre le contrôle. Dans ce rapport au politique, les acteurs impliqués arrivent à s'appropriier l'initiative, même lorsqu'elle est mise en place par des instances institutionnelles. Lorsque les démarches arrivent à « influencer » les politiques publiques, souvent à commencer par le niveau municipal, le projet a atteint une certaine maturité. Ce rapport demande une capacité de gérer les tensions entre le maintien de liens avec les acteurs institutionnels d'une part et les populations qu'ils représentent et pour qui l'action est investie et prend tout son sens.</p>

## OBSTACLES

<b>Discordance entre intérêts corporatistes et bien commun</b>	<p>La participation d'acteurs de différents secteurs et niveaux d'intervention peut soulever des difficultés lorsque ceux-ci n'arrivent pas à dépasser leurs intérêts corporatistes pour agir collectivement pour le bien commun, pour la communauté. La nécessité de jongler entre les intérêts collectifs et corporatifs engage beaucoup de temps pour les partenaires et une certaine ouverture d'esprit.</p> <p>Cette dimension apparaît à la fois comme un obstacle et une condition de réussite, toujours présente et en tension dans le développement de l'action.</p>
<b>Le peu de ressources financières</b>	<p>Le peu de ressources financières peut être une limite pour faire avancer les projets qui nécessitent un budget de fonctionnement. De plus, comme nous l'avons abordé, un financement récurrent est nécessaire à la mise en place d'une coordination stable et à une consolidation de l'initiative. L'absence d'un financement récurrent fragilise la structure et la positionne inévitablement dans un déséquilibre de pouvoir face à ses partenaires. Nous retrouvons le même constat qui souligne l'importance d'un financement conséquent et à long terme pour soutenir les démarches de revitalisation intégrée dans un rapport d'évaluation rédigé en 2006 par un groupe de professeur de l'INRS (Divay, Bernard, Hamel, Séguin, Sénécal, 2006) ainsi que dans le rapport de St-Germain, Ulysse et Lesemann (2007) sur le développement social intégré et la lutte contre la pauvreté.</p>
<b>La surcharge de travail engagée dans la gestion des résultats et des processus</b>	<p>Le contexte de travail actuel met l'accent sur la performance et l'atteinte de résultats tangibles. Les modèles de partenariat et de concertation au cœur de la nouvelle gouvernance, mais aussi d'une conviction que le travail collectif a ses vertus, impliquent du temps, de l'investissement et de l'engagement. Malgré la volonté des milieux d'adhérer à ce « faire ensemble », les intervenants sont souvent dépassés par les tâches opérationnelles, la complexité des processus, les exigences administratives tant au niveau des structures que des comités qui s'en suivent. Cette réalité nuit au temps nécessaire pour équilibrer les temps d'action et de réflexion, d'analyse sur l'action, d'évaluation de l'action. Produire le sens et la cohérence de l'action concertée intersectorielle, pour que ce sens soit partagé et défini collectivement, implique des espaces de dialogue et de la préparation.</p>
<b>Le rapport au politique et l'enjeu de l'autonomie dans le développement des pratiques</b>	<p>Pour développer et maintenir l'action concertée intersectorielle, les initiatives doivent s'assurer de répondre en partie aux intérêts du pouvoir public. Ceci peut amener à moduler certaines formes de mobilisation ou de revendication propre à l'action sociale, même lorsqu'elles sont désirées par plusieurs partenaires de la société civile. Il y a un fragile équilibre à maintenir pour préserver le dialogue constant avec les pouvoirs publics et pouvoir tout de même conserver une autonomie dans le développement des pratiques et un sens critique dans la conduite des actions.</p>
<b>Passer de la consultation à la mobilisation (engagement) des acteurs dans l'action</b>	<p>Avec la présence de personnes rémunérées existe le danger de diminution de l'implication des différents partenaires. Le défi des chargés de projets ou de la coordination des initiatives est que tout en structurant l'action il est nécessaire de laisser les partenaires contribuer autant dans la conception que dans la mise en oeuvre des activités. En effet, il existe un équilibre précaire entre la nécessité d'être structuré pour favoriser la mobilisation des acteurs et l'importance de laisser un espace de construction collective.</p>
<b>La sectorisation dans l'action et la concertation</b>	<p>La présence de la sectorisation et des problématiques ou des enjeux organisés en silo autant dans l'action que dans la concertation demeure toujours un obstacle. Afin d'agir de manière globale et territoriale, un changement de paradigme doit se faire chez les organisations, mais surtout dans la logique des bailleurs de fonds qui propose trop souvent des redditions de compte par secteur, par projet et par problématique. Ce changement de façon de faire contribuerait, entre autres, à réduire une tendance au corporatisme que nous constatons chez certains partenaires.</p>
<b>Une reconnaissance des acteurs locaux</b>	<p>L'importance des acteurs locaux doit être reconnue. Ce sont ces acteurs qui possèdent l'expertise de leur territoire. C'est aussi à ce niveau que l'action et les interventions sont mises en oeuvre pour agir sur la qualité de vie des populations.</p> <p>L'apport des regroupements et des associations nationales n'est toutefois pas à exclure en termes d'appui, de connaissance et d'influence dans la mise en valeur des projets, les changements de pratique et l'influence sur les conditions de vie qui impliquent des niveaux d'intervention macro.</p>
<b>L'absence d'une politique gouvernementale claire</b>	<p>Nous constatons l'absence d'une politique publique claire en termes de revitalisation intégrée, et ceci, même si les gouvernements mettent souvent de l'avant cette approche comme stratégie pour vitaliser des quartiers appauvris. Il serait nécessaire et cohérent de se doter d'une politique de revitalisation intégrée qui pourrait à la fois s'inscrire dans une politique d'occupation du territoire, de lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale et de santé publique.</p>

# Conclusion

## Quelques pistes de réflexion pour penser la suite

Malgré les limites inhérentes à cette recherche, cette étude a le mérite d'illustrer concrètement les apports de ces démarches et de mettre en évidence certains défis rencontrés. La comparaison des trois projets démontre qu'il y a à la fois plusieurs similitudes et à la fois des particularités importantes liées au milieu, au contexte et à l'historique de ces projets. Nous notons, plus particulièrement, la richesse de la diversité, tout en partageant des valeurs communes dont le vivre-ensemble. Ce sont des démarches qui permettent de dépasser les intérêts corporatistes pour le bien commun.

Si on revient sur les postulats de départ, nous pouvons observer une vision de la lutte à la pauvreté et l'exclusion sociale présente dans tous les projets, mais avec un angle et une approche différente selon chacun. De manière transversale, toutes les initiatives travaillent dans une perspective d'amélioration globale de la situation des personnes résidentes sur le territoire ciblé. Le travail sur la construction du lien social est dominant. L'optique est de dépasser l'approche des parcours individuels, sans les nier, et de mettre l'emphase sur la consolidation d'un « environnement » et la mise en place des conditions qui facilitent la participation, l'inclusion et l'insertion à l'emploi.

L'étude soulève l'enjeu de la participation citoyenne et plus particulièrement chez les populations les plus vulnérables. Leur participation implique la mise en place de conditions pour favoriser cette participation par l'accompagnement, la création d'outils adaptés, de types d'animation, de liens au quotidien et en continuité des projets et dans les comités de travail. Ce travail de mobilisation est possible par le rôle de coordination pour favoriser la participation et la mobilisation citoyenne, en ce sens le soutien et la consolidation de ce rôle de coordination sont nécessaires. D'autant plus que cette personne joue aussi un rôle essentiel dans la mobilisation de la concertation et du développement d'un leadership partagé, élément essentiel pour la pérennité de ce type d'action.

Le défi demeure entier que ces démarches surpassent une tendance au cloisonnement des groupes sociaux. Les projets doivent inclure la classe moyenne qui fait partie également des projets de

revitalisation intégrée tout en intégrant les personnes en situation de pauvreté afin qu'elles ne se sentent pas exclues des démarches. L'équilibre entre ces deux dimensions est un défi constant pour lequel il n'existe aucune panacée. Dans ce même ordre d'idée, que ce soit par une appropriation du processus ou par une conception complète du projet, la participation citoyenne contribue à la réussite et à la pérennité de celui-ci.

Ces études de cas, par ailleurs, démontrent clairement le rôle que les projets de revitalisation intégrée jouent dans l'organisation du territoire et contribue à un empowerment collectif territorialisé. Ils permettent de sortir à différents niveaux de la « sectorialisation » de problématiques sociales et de mettre en interaction des acteurs et actrices (organisationnels et citoyens) ayant des visions différentes et parfois même des intérêts divergents. En ce sens, ils réinventent une forme de démocratie locale qui fera place à toutes et à tous et qui permettra, lorsque nécessaire, une médiation des intérêts en présence. Des questions et des défis demeurent, notamment, comment construire le rapport critique au politique nécessaire à l'avancement de la solidarité sociale dans le contexte paradoxal du modèle de coconstruction. Cet enjeu est présent tant au palier local que national. Le rapport au politique remet aussi en question le fonctionnement des différents partenaires gouvernementaux qui demeurent encore très souvent en mode « silo », très sectoriel et même centralisé alors que les acteurs sont invités localement à se prendre en charge.

L'intersectorialité implique une transversalité des logiques de processus, de gestion et de reddition de compte. Un des défis majeurs est celui de l'arrimage entre la logique de processus qui conduit l'action et la logique de résultats qui guide les mécanismes de gestion et reddition de compte. Ce défi pose l'enjeu de la pérennité des actions, de la continuité de l'action nécessaire au cheminement des personnes et des communautés dans leurs efforts de prise en charge. L'avancement de l'intersectorialité ne peut être possible sans cet arrimage qui est une condition nécessaire pour que les communautés puissent

disposer des outils nécessaires au développement d'actions structurantes en matière de pauvreté. À cet effet, l'intersectorialité ne peut pas seulement reposer sur la mobilisation des acteurs, elle doit aussi s'inscrire dans des transformations institutionnelles, qui elles relèvent d'une volonté et des efforts menés par l'action publique.

Nous notons que la question d'influence sur les politiques publiques dans le cadre de ces processus n'en est qu'à ses débuts. Déjà, le fait de « travailler ensemble » permet une certaine influence sur les décideurs publics. Aller plus loin dans une coconstruction de politique publique demeure encore un défi. Les démarches nous invitent à repenser la ville pour le développement durable et la participation citoyenne. Nous pouvons penser qu'il est possible que les démarches de revitalisation

cheminent de plus en plus vers le fait de « faire la ville ensemble », de « bâtir nos communautés collectivement », mais cela demandera un lien plus articulé entre ces démarches, les instances et les acteurs politiques.

D'ailleurs, la coproduction est aussi un défi pour l'ensemble du Québec. Pouvons-nous espérer que le gouvernement du Québec sera en mesure, en collaboration avec les organisations concernées, de se doter d'une politique de revitalisation intégrée qui pourra à la fois s'inscrire dans sa politique d'occupation du territoire, de lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale et de santé publique? Une telle politique accorderait une reconnaissance politique de ces démarches comme « outils » de développement de notre société et l'engagement financier à long terme faciliterait grandement la réalisation des initiatives.



# Bibliographie sélective

- Approche territoriale intégrée Limoilou (2012), *Rapport annuel 2011-2012*
- Approche territoriale intégrée Limoilou (2011), *Rapport annuel 2010-2011*
- Approche territoriale intégrée Limoilou (2010), *Rapport annuel 2009-2010*
- Barreyre, J.-Y., B. Bouquet (sous la direction) (1995), *Dictionnaire critique d'action sociale*, Édition Bayard
- Bourdieu, Pierre (1980), *Le sens pratique*, Éditions de Minuit
- Bourque, Denis (2008), *Concertation et partenariat. Entre levier et piège du développement des communautés*. Collection Initiatives, PUQ
- Bourque, Denis (2003), *Essai de typologie du partenariat dans le secteur de la santé et des services sociaux au Québec*, Cahier du CÉRIS
- Bourque, Denis (2009), *Transversalité et concertation : entre facteur de développement ou d'enfermement des initiatives locales*. Politiques Sociales, no 1 et 2, p.18-30. Consulté le 31 mai 2013 : [http://www4.uqo.ca/crcoc/Fichiers/articles/Art\\_politiques\\_sociales.pdf](http://www4.uqo.ca/crcoc/Fichiers/articles/Art_politiques_sociales.pdf)
- Caillouette, J., N. Dallaire, G. Boyer, S. Garon (2007), *Territorialité, action publique et développement des communautés*, *Économie et Solidarités*, volume 38, numéro 1, pp.8-27
- Centre d'étude sur la pauvreté et l'exclusion (2009), *Prendre les mesures de la pauvreté*. Avis au ministre.
- Cissé, Amadou Lamine (2012), *L'évaluation des politiques de revitalisation urbaine à travers quelques expériences internationales : Analyse des éléments de performance convergents*, Rapport de recherche à l'ÉNAP en vue de l'obtention de la Maîtrise en administration publique, Université du Québec, École nationale d'administration publique
- Comité de revitalisation urbaine intégrée Saint-Pierre (2011), *Bilan annuel d'activités 2011 et perspectives 2012*.
- Conférence régionale des élus de la Capitale nationale (2010), *Entente spécifique sur la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, mise en place de l'approche territoriale intégrée dans la région de la Capitale-nationale*
- Dallaire, B., McCubbin, M. (2008), *Parlons d'inclusion sociale. La théorie et la recherche à propos des personnes aux prises avec des handicaps psychosociaux*. In Politiques d'intégration, rapports d'exclusion (Gagnon, E., Pelchat, Y. et Édouard, R., dir.). Québec: Les Presses de l'Université Laval, pp. 251--266.
- Divay, G., P. Bernard., P. J. Hamel., D. Rose., A.-M. Séguin., G. Sénécal (2006), *Projet pilote de revitalisation urbaine intégrée -Démarche d'évaluation*, INRS Urbanisation, Culture et Société
- Kraemer, Sarah (2012), *Urban governance and participatory revitalization in Montreal: Two case studies of the Integrated Urban Revitalization (RUI) policy*, Supervised Research Paper, Submitted to Lisa Bornstein, School of Urban Planning, McGill University
- Maslow, Abraham (1943), *A Theory of Human Motivation*, Maslow, Originally Published in Psychological Review, 50, 370-396 pp.
- Mendell, Marguerite, (2006), « L'empowerment au Canada et au Québec : enjeux et opportunités », *Géographie, économie, société*, vol. 8, n° 1, p. 63-85
- Ninacs, William A. (2003), *Empowerment : Cadre conceptuel et outil d'évaluation de l'intervention sociale et communautaire*, La Clé, La coopérative de consultation en développement, Community services council of Newfoundland and Labrador "De la sécurité du revenu à l'emploi : un forum canadien
- Pampalon, Raymond (2003), *Indices de défavorisation matérielle et sociale*, dans Gouvernement du Québec (2005), *inventaire des indicateurs de pauvreté*, p.82
- Paugam, Serge (2009), *Le lien social*. Collection Que sais-je?, Presse Universitaires de France
- Quieros, Margarida (2010), *"Integrated urban revitalisation in Montreal: Lessons from local development initiatives"*, *Finisterra*, XLV, 89, pp.47-77.
- Racine J.-B. et C. Raffestin (1983), *L'espace et la société dans la géographie sociale francophone : pour une approche critique du quotidien*, dans *Espace et localisation : la redécouverte de l'espace dans la pensée scientifique française* sous la direction de J. H. P. Paelinck et A.Sallez. Paris : Economica, pp. 305-330.
- Raffestin Claude (1982), *Remarques sur les notions d'espace, de territoire et de territorialité*. *Espaces et sociétés*, n° 41, p. 171.
- Réseau québécois de revitalisation intégrée (2008), *Cadre de référence des démarches de revitalisation intégrée*
- Sassier, Philippe (1990), *Du bon usage des pauvres : Histoire d'un thème politique*, Éditions Fayard
- St-Germain, Lise, Pierre Joseph Ulysse et Frédéric Lesemann, (2007), *Initiatives locales et pratiques de lutte contre la pauvreté et l'exclusion par le développement social intégré*, Rapport synthèse effectué pour le compte du Réseau québécois en développement social, subventionné par le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation. *Revue Développement social*, vol 8 no 2, décembre 2007

Table de concertation et d'action Ascot en Santé (2011), *Rapport annuel 2010-2011*

Table de concertation et d'action Ascot en Santé (2011), *Plan d'action 2011-2015*

Table de concertation et d'action Ascot en Santé, *Présentation AES Villes et villages en santé*

Tougas, Anne-Marie (2011), *Obstacles et facilitateurs à la participation citoyenne dans les politiques publiques municipales: le cas des PFM*, Publication de l'Alliance de recherche Innovation sociale et développement des communautés (ARUC-ISDC), 67p.

Vaillancourt, Yves, P. Leclerc, (2008), *Note de recherche sur l'apport de l'économie sociale dans la coproduction et la coconstruction des politiques publiques*, Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales, Cahiers du LAREPPS, no08-01, copublication avec le Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) (UQAM) et Innovation sociale et développement des communautés (UQO). Université du Québec à Montréal. <http://www4.uqo.ca/observer/EconSoc/Politique/Apport.pdf>

#### **Site internet**

Organisation mondiale de la santé, <http://www.who.int/fr/>, consulté le 23 avril 2013

## CENTRE DE RECHERCHE SOCIALE APPLIQUÉE (CRSA)

Le Centre de recherche sociale appliquée (CRSA) est un organisme qui se consacre à l'analyse des pratiques sociales et à l'étude des problèmes sociaux contemporains. Son approche favorise le travail en partenariat avec les diverses organisations avec lesquelles il collabore dans ses activités de recherche, d'accompagnement et de formation. À cet effet, il privilégie les méthodes participatives et collaboratives et privilégie certains types de recherche comme la recherche-action, la recherche intervention, la recherche évaluative).

Le CRSA se donne comme mission de contribuer au développement et à la reconnaissance des savoirs issus des milieux de pratiques.

**Le CRSA concrétise cette mission en accomplissant les objectifs suivants :**

Réaliser des projets de recherche sociale en collaboration avec les milieux de pratiques;  
Accompagner les organismes dans leur processus de recherche;  
Suscite et animer des espaces favorisant l'articulation entre la réflexion et l'action;  
Faciliter et outiller le transfert des savoirs et des connaissances issus de la pratique et des travaux de recherche;  
Publier et diffuser les connaissances issues des pratiques sociales.

**Champs d'intérêt**

L'intervention en contexte de pauvreté  
L'action publique et l'intervention  
L'action communautaire, le développement social et des communautés  
La mobilisation et le transfert des connaissances issues de la pratique  
L'évaluation de l'action

Lise St-Germain est professeure en travail social à l'Université du Québec en Outaouais au Campus de St-Jérôme. Elle est aussi directrice du Centre de recherche sociale appliquée. Elle a été organisatrice communautaire pendant près de vingt ans. Ses intérêts de recherches portent surtout sur l'analyse des pratiques sociales en matière de lutte contre la pauvreté.

Marie Pier St-Louis est professionnelle de recherche au Centre de recherche sociale appliquée et à l'Institut national de recherche scientifique. Elle s'intéresse aux pratiques de concertation et à l'action collective en matière de développement social et de lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale. Elle est titulaire d'une maîtrise en sociologie.

**Pour nous joindre:**

CRSA  
1060, rue St-François-Xavier  
Local 365  
Trois-Rivières, Québec G9A 1R8  
Téléphone : 819.840.0458  
Télécopieur : 819.373.7711  
Courriel : crsa@centrersa.qc.ca  
Web: www.centrersa.qc.ca

