



**La Table de développement social de
Rivière-des-Prairies : gouvernance de
réseau et démocratie participative**

**Monographie dans le cadre du projet de recherche
Pratiques et métiers de développement territorial intégré
CRSH # 435-2013-1109 et ARIMA**

**René Lachapelle, Ph.D.
Denis Bourque, Ph.D.**

Cahier n° 15-01

ISBN 978-2-89251-546-6 (version imprimée)
ISBN 978-2-89251-547-3 (pdf)

Janvier 2015



La Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire (CRCOC) a débuté ses activités le 1^{er} janvier 2008. Elle est située à l'Université du Québec en Outaouais (UQO) et possède son propre site Internet : <http://www.uqo.ca/croc/>. Elle fut la première chaire en travail social reconnue par le programme des chaires de recherche du Canada <http://www.chairs.gc.ca/>. Ce dispositif de recherche se consacre à produire des connaissances visant le développement de l'organisation communautaire dans le service public et dans le milieu communautaire par la compréhension des conditions de succès et de renouvellement de cette pratique confrontée à la transformation des politiques et services publics, à celle des communautés ainsi que des mouvements sociaux. Renouvelée en 2013 pour une deuxième période de cinq ans, la chaire mène des travaux de recherche et de diffusion sur deux des quatre approches du modèle québécois de l'organisation communautaire (Bourque *et al.*, 2007):

- Développement local : identifier les nouvelles formes d'initiatives de développement local de type intégré, leurs retombées pour les communautés, ainsi que les conditions qui en favorisent la régulation participative et démocratique.
- Socio-institutionnelle : analyser l'évolution de l'organisation communautaire dans les nouveaux centres de santé et de services sociaux (CSSS). Étudier l'incidence des programmes sur la pratique en organisation communautaire et identifier les conditions de succès de l'approche socio-institutionnelle participative.

La présente recherche s'inscrit dans les travaux de la Chaire visant à mieux comprendre la transformation des pratiques professionnelles ou métiers de soutien au développement de territoire ; caractériser le territoire comme espace de développement soutenable en termes d'intégration et de transversalité des pratiques d'action collective dans le contexte de crise du modèle de développement ; et aborder les pratiques professionnelles à partir de pratiques-terrain représentatives, innovantes et significatives.

La chaire favorise un renouvellement des pratiques basé sur les meilleurs processus favorisant le développement des communautés par l'accès des populations au rang d'acteurs sociaux. Elle souhaite associer les professionnels concernés, les organismes qui les emploient ainsi que les milieux où se pratique le développement de territoire à la définition, la réalisation et la diffusion des connaissances produites par la recherche. La CRCOC se consacre à la diffusion et à la valorisation des connaissances en publiant des cahiers, en rédigeant des articles et des ouvrages, en livrant des communications et des conférences, en organisant des séminaires, des activités de formation, de consultation et d'accompagnement.

UNE RECHERCHE RÉALISÉE DANS LE CADRE DU PARTENARIAT



L'objectif du partenariat ARIMA est de favoriser le développement, le partage et l'acquisition de connaissances pratiques et scientifiques **sur les interventions en réseaux formels et informels qui se développent en réponse aux problèmes complexes vécus par les individus, les familles et les communautés.**

PAR LA



AVEC LA COLLABORATION DU COMITÉ DE PILOTAGE

Maëlle Brouillette*	CDC Rivière-des-Prairies
Yohan Perron	CDC Rivière-des-Prairies
Lorraine Doucet	Centre de promotion communautaire Le Phare
Mylène Robert	Arrondissement RDP-PAT
Christèle Ngassa*	Arrondissement RDP-PAT
François Lamy	CSSS Pointe-de-l'Île / ARIMA
Christiane Saucier	CSSS Pointe-de-l'Île / ARIMA
Denis Bourque	CRCOC - UQO / ARIMA
René Lachapelle	CRCOC - UQO
Gilles Beauchamp*	Agent de liaison ARIMA

* Pour diverses raisons, ces personnes ont participé seulement aux premières réunions du comité de pilotage

Cette monographie a été produite par la Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire (CRCOC) dans le cadre du partenariat ARIMA avec le soutien d'un comité de pilotage formé de représentants d'acteurs collectifs de Rivière-des-Prairies. Toutefois, il ne s'agit pas d'une monographie autorisée. Seuls les auteurs peuvent être tenus responsables des propos tenus dans ce texte.

Cette monographie sur le développement territorial intégré s'inscrit dans une série d'études visant à établir un portrait des pratiques de développement des communautés dans diverses régions du Québec afin d'identifier des contraintes et des facteurs favorables auxquels sont confrontées ces pratiques.

La CRCOC tient à remercier pour leurs précieuses contributions les divers intervenantes et intervenants collectifs de Rivière-des-Prairies qui nous ont accordé des entrevues et fourni de la documentation sur leurs démarches. Nous avons aussi bénéficié de la collaboration de personnes qui, à un moment ou un autre, ont été associées à cette démarche et qui nous ont fourni des informations complémentaires ou aidé à établir le contact avec celles et ceux qui font le développement sur le terrain.

Les citations tirées des entrevues sont indiquées par la lettre « E » entre parenthèses sans autre précision de façon à préserver la confidentialité des sources. La monographie s'appuie aussi sur une analyse documentaire complétée et enrichie par des échanges et des informations provenant directement de celles et ceux qui font le développement territorial dans le quartier de Rivière-des-Prairies.

SOMMAIRE

La Table de développement social de Rivière-des-Prairies (TDS-RDP) se définit, à l'instar des Tables de quartier montréalaises, comme un lieu de concertation multisectorielle et multiréseaux. Elle fonctionne sur la base d'un leadership partagé, les décisions relevant de trois groupes de travail désignés comme pistes d'action, reliées entre elles par un comité de liaison responsable des processus de fonctionnement. N'ayant pas de personnalité juridique propre, la TDS compte sur la Corporation de développement communautaire de Rivière-des-Prairies (CDC-RDP) pour agir comme mandataire de l'Initiative montréalaise de soutien au développement social local (IMSDSL) pour la gestion des ressources que cet organisme alloue à la Table.

La TDS-RDP s'inscrit dans un système local d'action (SLA) de quartier urbain métropolitain. La recherche analyse ce SLA sous l'angle de la gouvernance et des rapports qui s'établissent entre les acteurs du quartier : comment se concrétisent les liens à l'intérieur des divers réseaux en présence dans la structure en réseau de la TDS ? Si elle rallie la majorité des acteurs collectifs de Rivière-des-Prairies, la Table n'en est pas moins l'objet de réserves de la part de certains acteurs qui remettent en question le poids qu'elle donne à la CDC dans la dynamique sociocommunautaire du quartier. Parallèlement à la TDS, la CDC a suscité la création du Cadre de collaboration qui permet de réunir les acteurs institutionnels que sont l'Arrondissement, la Commission scolaire et le CSSS qui desservent le quartier et dont les contributions sont essentielles pour l'action locale concertée.

La recherche, entreprise dans le cadre du partenariat ARIMA, souhaite contribuer au développement des connaissances sur les pratiques sociales de développement territorial intégré et sur la gouvernance qui le rend possible. Elle mise sur l'analyse des réseaux et de leurs modes de déploiement et d'opération qui permettent à un ensemble d'organisations d'interagir et de travailler ensemble tout en conservant leur autonomie. Les processus de négociation et de régulation des échanges entre des acteurs ayant des rapports inégaux au pouvoir reposent sur des mécanismes de coordination non hiérarchique, la réciprocité et la sauvegarde de rapports de confiance entre eux. Le temps est un facteur important pour que les réseaux atteignent un niveau d'intégration structurelle pour pérenniser leur action et développent une culture commune pour être en mesure de construire un leadership collectif ancré sur un territoire et une appartenance à ce même territoire.

La recherche a eu recours à la méthode de la théorisation enracinée, c'est-à-dire à une analyse à partir des données pour en dégager une théorie, afin de rendre compte de la dynamique spécifique de la TDS-RDP à partir du discours de celles et ceux qui la développent et la vivent. Les données ont été recueillies à partir d'une collecte de documents provenant des instances de Rivière-des-Prairies ou provenant de tables de quartier ; d'une série de 17 entrevues semi dirigées dont le verbatim a fait l'objet d'une

analyse de contenu ; et de 5 observations participantes d'activités de la TDS et du Cadre de collaboration. Un comité de pilotage constitué des chercheurs et d'acteurs de la TDS s'est réuni à 9 reprises entre l'automne 2012 et l'hiver 2015. Ce groupe a fourni un espace structuré selon une logique de dialogue entre les acteurs et les chercheurs pour définir l'objet de la recherche, identifier les sources d'information et porter un regard critique sur l'analyse des données et la rédaction du rapport qui demeure toutefois sous l'unique responsabilité de la Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire-UQO.

Le quartier et les instances de concertation

Rivière-des-Prairies est un quartier métropolitain enclavé entre les autoroutes Louis-H.-Lafontaine à l'ouest et Métropolitaine à l'est, le boulevard Henri-Bourassa au sud et la rivière des Prairies au nord. C'est un quartier résidentiel dont le territoire est fortement conditionné par l'accès automobile à Montréal. Le transport collectif connaît de sérieux déficits et il faut compter au moins une heure pour se rendre au centre-ville. Le quartier fait partie du même Arrondissement que Pointe-aux-Trembles, un quartier voisin avec lequel les voies de circulation ne facilitent pas les communications. Les territoires du CSSS et de la Commission scolaire de la Pointe-de-l'Île débordent aussi celui du quartier. Au cours des dernières décennies Rivière-des-Prairies a connu une forte croissance populationnelle et une expansion domiciliaire importante. Le quartier est considéré comme favorisé, mais compte quatre secteurs de dénombrement sur dix affichant des situations de pauvreté. La population est plus jeune que celle de Montréal et compte une forte proportion de nouveaux arrivants : trois résidents sur dix sont nés ailleurs qu'au Canada et la deuxième génération issue de l'immigration porte le total de la population issue de l'immigration récente à 60 %. Les principales communautés culturelles du territoire sont les Italiens (40 %) dont l'installation remonte à plusieurs décennies, majoritairement anglophones et maintenant plus aisés que la moyenne de la population du quartier, et les Haïtiens (15 %) d'arrivée plus récente qui s'identifient aux francophones. La communauté haïtienne compte beaucoup de jeunes, est plus favorisée que celles des quartiers voisins et demeure fortement solidaire de son pays d'origine.

La Corporation de développement communautaire de Rivière-des-Prairies (CDC-RDP) a été constituée en 1999 à partir du Regroupement pour le développement en partenariat à Rivière-des-Prairies, une table de quartier mise en place en 1994. Le milieu vivait alors un déficit de culture communautaire et estimait qu'une CDC pourrait renforcer le mouvement communautaire. La période qui a suivi a été marquée par des tensions et des conflits qui ont rendu complexe l'organisation de la TDS. Interpellée par l'IMSDSL, la CDC-RDP a initié la relance de la Table en tenant un Grand rendez-vous à l'automne 2008. Au printemps suivant, sur la base des recommandations issues du Grand rendez-vous, un comité provisoire a soumis aux acteurs du milieu un projet de mécanismes collectifs pour susciter l'adhésion et rendre possible une TDS multiréseaux dans le quartier. Cette relance s'est faite au moment de l'arrivée d'une nouvelle coordination à la CDC. Elle a marqué le début d'une

période de cinq années de collaboration que la majorité des acteurs du quartier considère positive. La CDC a aussi pris l'initiative d'inviter les établissements institutionnels à participer à une table de dirigeants, le Cadre de collaboration, afin de discuter leurs contributions à la dynamique du quartier. Cette instance est en quelque sorte complémentaire à la TDS dans la mesure où elle permet d'amener les partenaires institutionnels et communautaire à débattre de leurs contributions dans la dynamique du quartier. Le Grand rendez-vous de l'automne 2013 a été l'occasion de revoir les orientations stratégiques de la TDS pour un prochain quinquennat. Les participantes et participants ont retenu l'aménagement et l'accès aux services de même que la lutte contre la pauvreté comme axes d'intervention et identifié pour chacun quatre priorités. La CDC-RDP se trouve donc au cœur de dispositifs qui permettent aux divers acteurs collectifs de travailler ensemble sur les enjeux de développement social dans le cadre de projets très concrets. La mise en œuvre des projets et le soutien de la TDS aux initiatives concertées génèrent chez les acteurs collectifs un taux de satisfaction élevé à l'égard des mécanismes de coopération.

Née sous tension, la TDS réussit à établir la liaison

Installer une concertation pour le développement social du quartier suppose que l'on sache développer un leadership rassembleur, capable de soutenir une vision globale des enjeux et de permettre un élargissement des actions à la dimension du territoire. Dans ce domaine, il n'y a pas de démarche toute faite et la TDS-RDP travaille sans planification stratégique. Sa dynamique repose essentiellement sur l'engagement des organismes qui y participent, notamment les groupes communautaires qui savent et peuvent mobiliser le milieu parce qu'ils sont proches des gens. Certains estiment que la TDS est un investissement très lourd dans des processus qui donnent relativement peu de résultats. D'autres au contraire considèrent que plusieurs projets significatifs n'auraient jamais vu le jour sans la Table. Ce qui est certain, c'est que la fracture linguistique et les tensions entre quelques organismes communautaires du quartier contribuent à l'alourdissement de cette démarche ou, à tout le moins, à limiter la capacité d'action de la TDS.

La création de la Table a effectivement été l'occasion de vives tensions entre des organismes prétendant à la coordination du développement social. Quelques membres de la communauté haïtienne ont voulu, en tant que dirigeants d'organismes, se tailler une place voire décrocher la part du lion des ressources allouées au développement social. Ils ont fermement questionné la légitimité de la CDC comme mandataire. La divergence de perspective entre les élus et l'administration de l'Arrondissement a renforcé certaines de ces prétentions à la coordination du développement social. C'est dans ce contexte que la nouvelle direction de la CDC, soutenue par son conseil d'administration, a travaillé avec les leaders de la communauté pour rallier les organismes du milieu et assurer les assises de la Table. La dissidence de quelques organismes disposant d'importantes ressources financières persiste. Leur participation à la TDS se limite à une position d'observateur, ce

qui limite la portée de son action. Toutefois la dynamique de collaboration est bien établie entre les autres partenaires.

« On ne veut pas être coordonnés, on veut être liés ensemble » (E) : telle a été la position des acteurs au moment de définir la gouvernance de la TDS. Inspirés par les expériences de collégialité et de gestion sans hiérarchie, mais surtout par la volonté de préserver leur autonomie, ils ont décidé de confier aux pistes d'action le pouvoir de décision sur les actions de la Table et de créer une instance de liaison qui agirait comme courroie de transmission de l'information entre les pistes d'action, la CDC agissant à titre de mandataire. Les rencontres des pistes d'action demeurent ouvertes à toute personne qui souhaite y participer, la règle de décision étant « la plus grande unanimité possible ». La structure de la TDS repose donc sur la reconnaissance par les participantes et participants de règles du jeu convenues entre les partenaires plutôt que sur l'exercice d'une autorité hiérarchique. Cette structure atypique permet une grande capacité d'adaptation aux situations. Elle comporte cependant une limite car, selon l'expression d'un participant, « il y a toujours une coordination quelque part » (E). Certaines situations exigent que les choses fassent l'objet de débats et donc un contexte où l'on puisse se dire clairement les choses, ce qui ne se fait pas toujours sans heurts. Le travail de liaison à la fois au niveau institutionnel, grâce au Cadre de collaboration, et au niveau professionnel, grâce aux contributions des intervenantes et intervenants qui soutiennent la démarche, est à cet égard déterminant. La CDC y contribue efficacement en mettant en œuvre une stratégie de communication qui permet de faire circuler rapidement et efficacement l'information relative aux divers projets et comités.

Un élément clé de la gouvernance de la TDS-RDP c'est son rapport à l'organisme mandataire, ce qui place la coordination de la CDC au cœur du leadership, en tant que facteur aussi bien d'avancées que de tensions entre les acteurs du quartier. Des efforts importants ont été faits pour bien établir et faire comprendre la distinction entre une association personnifiée dont le contrôle appartient à ses membres dans un cadre de démocratie représentative comme la CDC, et une concertation reposant essentiellement sur la liaison entre des acteurs autonomes comme la TDS. Malgré tout, la direction de la CDC est perçue par certains comme garante de cette distinction et favorable au renforcement mutuel des deux organismes, alors que d'autres estiment qu'il faudrait établir plus de distance, voire détacher la TDS de la CDC pour préserver l'identité de l'une et l'autre. En fait, comme il est difficile de séparer les rôles de la personne qui en assume plus d'un, certains suggèrent qu'il faut simplement reconnaître que le fait de porter plusieurs chapeaux ne disqualifie pas le porteur, tant que sont respectés les principes collectivement définis. Le coordonnateur de la CDC doit être le gardien des processus de liaison que les participants ont choisis. La Table bénéficie ainsi d'une gouvernance hybride, alliant la souplesse de la liaison pour préserver l'autonomie de décision des organismes participant et la capacité d'agir efficacement pour le bon fonctionnement de la TDS.

La TDS-RDP est considérée comme un acteur clé pour « un quartier agréable à vivre » (E) qui réussit, sans coordination ni planification, à réaliser des projets qui débordent les compétences sectorielles de chacun des partenaires. Ce mode de gouvernance ne permet pas de dépasser la fracture entre les communautés culturelles dans le quartier, mais il rend possible la prise en compte et la gestion d'une diversité d'orientations idéologiques dans le milieu. En adoptant une gouvernance en réseau, la Table mise sur la collaboration comme mode d'exercice d'un leadership de quartier. Le milieu économique est cependant peu présent dans cette dynamique et des enjeux comme la lutte contre la pauvreté comportent des dimensions qui débordent largement les moyens d'une instance locale. La TDS-RDP n'est pas, à cet égard, dans une situation différente de toutes les initiatives de développement local : le développement territorial intégré demeure une visée plutôt qu'un objectif tant qu'il n'a pas les moyens de participer à une coconstruction des politiques publiques.

La TDS-RDP parmi les Tables de quartier de Montréal

La Table de développement social de Rivière-des-Prairies présente des particularités qui manifestent son adaptation aux caractéristiques du quartier. C'est un trait que notent les études sur d'autres Tables de quartier de Montréal. Le fait que le modèle se définisse au fur et à mesure de l'action, selon les contraintes particulières de chaque quartier, fait en sorte que chaque Table a ses particularités.

La relation de la TDS-RDP à une CDC mandataire n'est pas un trait distinctif, non plus que sa référence à un modèle aussi communautaire que multiréseaux. Comme d'autres tables, elle accorde aussi une grande importance au processus considéré comme une marque distinctive de son action. Elle ne néglige pas pour autant l'importance de réalisations concrètes qui permettent d'élargir la mobilisation et de favoriser la participation citoyenne. Ces projets portent sur des réalités qui occupent la plus grande part des énergies des tables de quartier : le logement, le transport et la sécurité alimentaire. La parenté de la TDS-RDP aux autres tables de quartier est donc bien réelle.

La TDS-RDP présente un mode de gouvernance en réseau qui permet de gérer certaines contradictions inhérentes au développement social à l'échelle locale et surtout de préserver des rapports de collaboration entre acteurs autonomes. Elle refuse de se présenter comme la coordination des concertations sectorielles et souhaite être plutôt reconnue comme un espace d'engagements partagés en fonction du bien-vivre dans le quartier.

Sa persistance au cours des cinq dernières années est un indicateur qu'elle a atteint un certain niveau d'institutionnalisation, même si une gouvernance qui repose sur le consensus demeure fragile et si le développement social dépend de politiques publiques sur lesquelles elle a relativement peu les moyens d'agir. Peut-on identifier des gains en termes d'appartenance au quartier au-delà du cercle des personnes actives dans les organismes

partenaires ? Ce qui est certain c'est que le système local d'action de Rivière-des-Prairies a gagné en cohésion au cours des cinq années et que la TDS peut en réclamer une part du crédit. Reste à voir comment cette expérience qui ne craint pas de s'en remettre à des structures précaires dans la mesure où elles reposent sur l'engagement plutôt que le contrôle, pourra traverser l'épreuve du temps. Pour le moment, les acteurs de RDP estiment que cette formule favorise la pérennité plus que tout autre.

TABLE DES MATIÈRES

Table des cartes, figures et tableaux	p.xiii
Liste des sigles et acronymes	p.xiv
Introduction	p. 1
La Table de développement social de Rivière-des-Prairies	p. 1
Le questionnement défini par le comité de pilotage	p. 2
Le plan de présentation de la recherche	p. 3
1. Questions et méthodologie de la recherche	p. 5
1.1. Une démarche de recherche sur la gouvernance en réseau	p. 5
1.2. La méthodologie et les méthodes de recherche	p. 9
2. Le quartier de Rivière-des-Prairies	p.13
2.1. Un quartier métropolitain en forme de banlieue enclavée	p.14
2.2. Le profil socio-économique de Rivière-des-Prairies	p.15
2.3. Les communautés culturelles et la vie communautaire	p.16
2.4. L'Arrondissement de Rivière-des-Prairies – Pointe-aux-Trembles	p.21
3. Les instances de concertation à Rivière-des-Prairies : aperçu historique	p.25
3.1. La CDC de Rivière-des-Prairies	p.25
3.2. Le projet de Table de développement social (2005-2008)	p.27
3.3. Le premier quinquennat (2009-2013)	p.31
3.4. Le profil et les perspectives de la Table à l'automne 2013	p.33
3.5. Le Rendez-vous du printemps et le Grand rendez-vous d'automne 2013	p.35
3.6. Le Cadre de collaboration	p.38
3.7. Une démarche de convergence	p.40
4. La gouvernance vécue : participation, tensions et démocratie à la TDS-RDP	p.41
4.1. Le fonctionnement de la TDS-RDP	p.41
4.1.1. La concertation pour le développement social à Rivière-des-Prairies	p.42
4.1.2. La gouverne de la TDS-RDP	p.47

4.1.3. La mise en œuvre de la liaison	p.49
4.1.4. La gestion des collaborations conflictuelles	p.50
4.2. Les tensions communautaires auxquelles la TDS est soumise	p.50
4.2.1. Les tensions initiales	p.51
4.2.2. La mise en route effective	p.54
4.3. Deux organismes, une direction	p.54
4.4. Le développement social et le pluralisme communautaire	p.58
4.5. Les interventions de soutien professionnel	p.59
5. Analyse et conclusion	p.61
5.1. Le développement social à Rivière-des-Prairies	p.61
5.1.1. Une instance opérationnelle de développement social	p.61
5.1.2. Les limites du développement social	p.62
5.1.3. Le système local d'action de Rivière-des-Prairies	p.63
5.2. La gouvernance de la TDS-RDP	p.64
5.3. Limites et tensions	p.65
5.4. La TDS-RDP parmi les tables de quartier montréalaises	p.65
5.5. La gouvernance en réseau à la TDS-RDP	p.70
Bibliographie	p.73
Annexes	p.79
Annexe 1 – Questionnaire pour les entrevues	p.81
Annexe 2 – Formulaire de consentement	p.83
Annexe 3 – Certificat d'éthique de l'UQO	p.85

TABLE DES CARTES, FIGURES ET TABLEAUX

Carte 1 – Le quartier de Rivière-des-Prairies	p.13
Carte 2 – Les CLSC du CSSS de la Pointe-de-l'Île	p.22
Figure 1 – Distinction entre une CDC et une TDS	p.32
Figure 2 – Logo de la TDS-RDP	p.32
Figure 3 – Le fonctionnement de la TDS-RDP	p.41
Tableau 1 – Niveau d'institutionnalisation de la TDS-RDP selon Gazzoli	p.69

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

AMT	Agence métropolitaine de transport
ASSSM	Agence de la santé et des services sociaux de Montréal
CACOH	Concertation d'action de la communauté d'origine haïtienne
CDC	Corporation de développement communautaire
CMTQ	Coalition des tables de quartier de Montréal
CS PÎ	Commission scolaire de la Pointe-de-l'Île
CSSS-PÎ	Centre de santé et de services sociaux de la Pointe-de-l'Île
DSP	Direction de la santé publique
DTI	Développement territorial intégré
GRVA	Grand rendez-vous d'automne
IMSDSL	Initiative montréalaise de soutien au développement social local
MICC	Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles
RDP	Rivière-des-Prairies
RDP-RDP	Regroupement pour le développement en partenariat à Rivière-des-Prairies
RDP-PAT	Rivière-des-Prairies – Pointe-aux-Trembles
ROCA	Regroupement des organismes contre l'appauvrissement
RVP	Rendez-vous du printemps
SLA	Système local d'action
STM	Société des transports de Montréal
TDS	Table de développement social
TDS-RDP	Table de développement social- Rivière-des-Prairies

INTRODUCTION

À l'automne 2012, la direction de la Corporation de développement communautaire de Rivière-des-Prairies (CDC-RDP) et des représentants du CSSS de la Pointe-de-l'Île (CSSS-PÎ) ont signifié à la Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire (CRCOC) leur intérêt à ce qu'une recherche soit réalisée dans le cadre du partenariat de recherche ARIMA sur la Table de développement social de Rivière-des-Prairies (TDS-RDP) afin de caractériser le modèle de gouvernance de cette instance. Il fut alors convenu de réunir des partenaires de la TDS-RDP pour définir ce que pourrait être cette démarche de recherche et soumettre à ARIMA une demande de cofinancement du projet avec la CRCOC. Ce comité, composé de représentants de la CDC-RDP, de l'Arrondissement RDP-PAT, du CSSS-PÎ et de la CRCOC, allait alors devenir le comité de pilotage de la recherche. Le projet soumis en février 2013 a effectivement reçu les ressources nécessaires à sa réalisation et le présent cahier en présente les résultats.

La Table de développement social de Rivière-des-Prairies (TDS-RDP)

La TDS-RDP, constituée à l'initiative des organismes communautaires et de l'Initiative montréalaise de soutien au développement social local (IMSDSL), a connu un démarrage effectif dans sa forme actuelle lors d'un Grand rendez-vous d'automne en novembre 2008. Elle se définit comme « un lieu de concertation multisectorielle et multiréseaux », « souple et [...] inclusive » (TDS-RDP, 2010, *Point de liaison*, no.1 : 1). Elle fonctionne sur la base d'un « leadership partagé » (Ibid) entre les organismes qui y participent. N'ayant pas de personnalité juridique, c'est la CDC-RDP qui agit comme mandataire pour la gestion de ses ressources. Ses activités relèvent de trois groupes de travail responsables chacun de l'une des trois pistes d'action retenues comme expression des besoins du milieu :

- piste 1 : amélioration de l'accès aux transports, aux services, aux loisirs et à l'accueil ;
- piste 2 : une communauté mobilisée autour de ses jeunes (ce comité a mis fin à ses activités au printemps 2013) ;
- piste 3 : lutte à l'exclusion sociale, à la pauvreté par les logements sociaux et la sécurité alimentaire.

Chacune des pistes d'action délègue une personne pour la représenter à un comité de liaison défini comme « courroie de transmission entre les enjeux identifiés par l'ensemble de la communauté » (Ibid) dans le cadre de forums appelés Rendez-vous de printemps et Grands rendez-vous d'automne. Les premiers ont lieu en mai à tous les 2 ans, et les Grands rendez-vous d'automne sont célébrés aux cinq ans.

La TDS-RDP est une structure jeune et ses modes de fonctionnement présentent des caractéristiques de démocratie participative : consultation élargie sur une base périodique, fonctionnement en comités cooptés, renouvellement annuel des mandats de représentation, participation ad hoc au comité de liaison dont la fonction se limite à la transmission de l'information et à l'organisation des consultations, rattachement à un organisme

mandataire, etc. Ces modes sont désignés par les acteurs de la Table comme une « gouvernance collégiale » dont ils souhaitent mettre en valeur l'originalité.

Le questionnement défini par le Comité de pilotage

La TDS-RDP s'inscrit dans un système local d'action (SLA) de quartier en milieu métropolitain. Elle regroupe des acteurs importants de la vie communautaire autour d'enjeux collectifs qui interpellent les institutions et les pouvoirs locaux, tandis que d'autres acteurs collectifs gardent leurs distances par rapport à la Table. La recherche se propose d'analyser ce SLA sous l'angle de sa gouvernance et des rapports qui s'établissent entre la TDS et les acteurs du quartier (gestion des rapports de pouvoir, place des citoyennes et citoyens, rapports entre les institutions et les organismes communautaires), rapports qui déterminent le type de mise en réseau que favorise la TDS. Comment se concrétisent les liens à l'intérieur des divers réseaux en présence dans la structure en réseau de la TDS ? Quelle est la contribution des interventions de soutien du personnel de la CDC, de l'organisation communautaire du CSSS (OC) et des autres intervenants collectifs dans les processus d'action collective et les initiatives de partenariat pour le développement ?

La CDC-RDP, mandataire d'une jeune table de développement social, tente de camper son rôle dans le développement d'interrelations « en minimisant les irritants liés à la gouvernance », selon l'expression de son coordonnateur. En fait, il y a dans le milieu des acteurs qui formulent des réserves à l'égard de toute structure susceptible de favoriser le leadership d'un organisme communautaire plutôt qu'un autre. Entre 2007 et 2009, la CDC-RDP a connu des périodes de turbulence voire de contestation qui ont fragilisé sa crédibilité. Le projet de la TDS est né durant cette période, mais il ne s'est concrétisé que suite à l'embauche d'un nouveau coordonnateur au printemps de 2009. La CDC a aussi connu, au début de 2010, une période de tension avec un organisme communautaire important dans le quartier, Équipe RDP. Dans un milieu communautaire où les organismes sont relativement peu nombreux et, pour un bon nombre, instables faute de financement de base, les programmes et propositions de financement suscitent facilement des tensions.

La démarche de la TDS s'inscrit dans le prolongement de concertations sectorielles dont elle favorise l'arrimage à une approche de développement global. Elle bénéficie aussi de l'existence du Cadre de collaboration qui réunit la CDC et les acteurs institutionnels que sont l'Arrondissement Rivière-des-Prairies – Pointe-aux-Trembles, la Commission scolaire de la Pointe-de-l'Île et le CSSS de la Pointe-de-l'Île. Le Cadre de collaboration permet aux organismes communautaires via la CDC de baliser leurs rapports aux instances institutionnelles dont les contributions sont essentielles à une action locale concertée.

Comme tout résultat de recherche, le portrait de la TDS présenté dans cette monographie est situé dans le temps. La collecte de données renvoie à la situation prévalant au cours de l'année 2013.

Le plan de présentation de la recherche

Après un premier chapitre consacré au cadre conceptuel et à la méthodologie de la recherche, le cahier présente un second chapitre consacré au portrait du quartier de Rivière-des-Prairies qui met en évidence sa géographie humaine, de façon à bien camper l'espace dans lequel se déroulent les activités de la TDS-RDP. Le troisième chapitre présente un aperçu historique des instances de concertation du quartier. Il met à contribution la documentation recueillie lors de la collecte de données. Le chapitre quatre, à partir des entrevues, présente un portrait de la dynamique de la gouvernance à la TDS-RDP. Le chapitre de conclusion propose une analyse des constats qui se dégagent de l'ensemble et propose une mise en perspective des résultats à partir d'autres recherches menées sur les tables de quartier montréalaises.

Tel qu'il est précisé dans les pages liminaires, le rapport de cette recherche partenariale demeure sous l'entière responsabilité de la CRCOC. Les partenaires du comité de pilotage ont été invités à indiquer les inexactitudes des versions préliminaires et à se prononcer sur le contenu des analyses, mais le choix éditorial final demeure celui des chercheurs qui signent ce rapport.

1. QUESTIONS ET MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Pour répondre aux questions définies par le comité de pilotage de la recherche, nous avons défini des repères conceptuels susceptibles de nous aider à préciser ce à quoi la collecte de données devait porter attention. Nous n'avons pas formulé d'hypothèse de recherche puisque c'est la théorisation enracinée qui a été retenue comme méthodologie, mais cela ne nous dispense pas de préciser à partir de quel horizon théorique nous avons entrepris cette démarche.

1.1. Une démarche de recherche sur la gouvernance en réseau

La recherche se propose de contribuer au développement des connaissances sur les pratiques méso sociales et leur rôle dans le développement territorial intégré (DTI) et la gouvernance (Pecqueur et Itçaina, 2012; Klein, 2011; Moulaert et Nussbaumer, 2008; Caillouette *et al.*, 2007) : comment se construisent les liens entre les acteurs locaux? Qu'est-ce qui rend effectives et efficaces leurs pratiques de concertation? Quelle est, en particulier, la contribution des agents de développement, qui permet l'émergence et le renforcement dans ce territoire d'un réseau de réseaux locaux? Au moment où l'État québécois déploie des politiques d'occupation et de revitalisation du territoire (Québec, 2008; 2010; 2011), nous considérons que les acquis théoriques définissant les concepts de DTI fournissent un angle stratégiquement pertinent pour l'analyse des réseaux et de leurs modes de déploiement et d'opération.

Comme définition du réseau, nous nous référons à Zerdani (2010) qui considère « le réseau d'organisations comme [...] un ensemble d'organisations qui interagissent et qui travaillent ensemble, autour d'un projet ou d'une problématique commune et qui ont un sentiment d'appartenance à une collectivité » (Zerdani, 2010 : 48). La définition retenue pour le Projet REGARDS précise la dimension processuelle du concept : « Le concept de réseau inter organisationnel fait écho à la collaboration inter organisationnelle, soit, les processus par lesquels les acteurs quasi-autonomes interagissent, à travers des négociations formelles et informelles, afin de créer des règles et structures pour gouverner leurs relations ainsi que les façons d'agir sur les enjeux qui les réunissent (Thompson *et al.*, 2011). » (White, 2012 : 8.2). De ce point de vue, les « réseaux, en tant que mode de gouvernance non hiérarchique et non marchande, représenteraient une alternative de coordination entre les organisations, porteuse de bénéfices tant en termes de stabilité et d'engagement des acteurs, qu'en termes de préservation de l'autonomie des organisations participantes » (Gazzoli, 2012 : 40).

Nous souhaitons mettre en lumière grâce à cette démarche de recherche les enjeux de gouvernance du fonctionnement en réseau. Le concept de gouvernance est porteur d'ambigüité dans la mesure où il regroupe plusieurs logiques : celle de l'introduction dans le secteur public de la gestion marchande de sorte que l'utilisateur devient un consommateur à

satisfaisante; mais aussi celle de remplacer la coordination bureaucratique et verticale par les réseaux, les partenariats et les instances délibératives, et le “One-fits-all” par la recherche de réponses spécifiques (Bozzini et Enjolras, 2012 : 12-13). C’est cette seconde acception qui nous intéresse. La gouvernance en réseau renvoie à un « ensemble de relations relativement stables qui sont non-hiérarchiques et de nature interdépendante reliant des acteurs qui partagent des intérêts communs relativement à une politique et qui échangent des ressources pour atteindre ces intérêts partagés considérant que la coopération est la meilleure façon d’arriver à ces buts communs » (notre traduction de T. Borzel, “What’s So Special About Policy Networks? An Exploration of The Concept and Its Usefulness in Studying European Governance”, EIoP 016 (1997): 1, cité par Bozzini et Enjolras, 2012 : 14). Selon Bozzini et Enjolras, « les ambiguïtés sont constitutives et font partie de la nature même (*consubstantial*) de la gouvernance » (notre traduction de Bozzini et Enjolras, 2012 : 15). Plusieurs facteurs contribuent au caractère ambigu de la gouvernance en réseau : la pluralité des acteurs, le recours à divers mécanismes de coordination, le jeu des logiques ascendante et descendante et les rapports inégaux au pouvoir (Ibid : 15-17). Ce sont les rapports de réciprocité et de confiance qui permettent de gérer convenablement ces ambiguïtés. Or de tels rapports sont plus susceptibles de manipulation que ceux qui existent dans une structure hiérarchique (Ibid : 22). Ces auteurs en viennent donc à la conclusion que c’est l’hybridation de la gouvernance en réseau et de la coordination qui risque de permettre l’atteinte de meilleurs résultats (Ibid). Zerdani parle de la gouvernance comme « une méta coordination » au sens où elle combine « différents mécanismes de coordination et différents modes de régulation (Malo, 2103) » (Zerdani, 2010 : 13).

La TDS-RDP apparaît au premier abord comme un type hybride de réseau dans la mesure où elle est issue, d’une part, de l’IMSDSL, un programme partenarial de la Ville de Montréal, Centraide du Grand Montréal et la Direction de la santé publique de l’ASSS de Montréal, et, d’autre part, d’une démarche d’acteurs du quartier mobilisés par la CDC-RDP. Les réseaux hybrides sont « constitués de multiples organisations, autonomes mais interdépendantes, de rationalités et de cultures multiples » (White 2012 : 8.4) dont l’analyse exige la prise en compte de leur contexte et de leur histoire. Fonctionnant en réseau, la TDS n’inscrit pas ses activités dans un mode hiérarchique de gouvernance : la Table n’a pas de personnalité juridique et fonctionne selon un mode convenu de prise de décision dans le cadre d’une structure ouverte de pistes thématiques dont les représentants se coordonnent entre eux dans le cadre d’un comité de liaison. Par ailleurs, pour être en mesure d’agir elle a besoin de la CDC comme organisme mandataire qui encaisse les contributions financières, assume les charges et pose les gestes réservés à une association personnifiée. La recherche doit permettre d’éclairer la portée des choix collectifs qui définissent la TDS-RDP et le type de gouvernance qui en résulte. Le concept de gouvernance en réseau peut-il aider à en rendre compte ?

Jones *et al.* (1997 : 914) définissent comme suit la gouvernance en réseau (*Network Governance*) :

La gouvernance en réseau implique un ensemble électif, stable et structuré d'entreprises (aussi bien que d'organismes sans but lucratif) engagées dans le développement de produits ou de services sur la base de contrats tacites et ouverts pour s'adapter aux contingences de leur environnement et pour coordonner et garantir les échanges. Ces contrats sont socialement et non légalement contraignants.¹

Les membres d'un réseau se reconnaissent à travers leurs rapports avec les autres organismes qui y participent, plutôt que par une définition organisationnelle (Jones *et al.*, 1997 : 935). La coordination de réseau relève de règles sociales de coopération entre des acteurs autonomes plutôt que de structures hiérarchiques. Les bases d'intégration de ces règles – ce que Granovetter (1992) cité par Jones *et al.* (1997) nomme encastrement (*embeddedness*) – sont les rapports interpersonnels et la structure d'ensemble des relations à l'intérieur du réseau. Ces rapports sont facilités par le réseau et le créent en retour, ce qui en fait une forme dynamique de structuration des interactions. La fréquence des rapports entre les parties constituantes du réseau favorise le transfert de connaissances, l'ancrage de la démarche et la gouvernance propre au réseau : « Des échanges particularisés (*customized*) impliquant des niveaux élevés de compétence personnelle exigent un mode d'organisation qui favorise la coopération, la proximité et des échanges suivis pour que se transmette effectivement entre les partenaires un savoir qui n'est pas encore formalisé » (notre traduction de Jones *et al.*, 1997 : 920). Il faut du temps pour que ce niveau d'échange et de complicité interpersonnelle puisse s'établir et permette l'apprentissage par l'action. Lorsque les conditions sont réunies, les assises du réseau parviennent à une intégration structurelle (*structural embeddedness*) qui « jette les bases des mécanismes sociaux permettant effectivement d'adapter, de coordonner et de préserver des échanges spécifiques et complexes » (notre traduction de Jones *et al.*, 1997 : 923). L'intégration structurelle du réseau « permet aux parties de recourir à des modes contractuels implicites et ouverts (*open-ended*) » (notre traduction de Ibid : 924). Ce mode de gouvernance comporte toutefois le risque « d'une sur-dépendance de liens forts développant des cliques, tissées serrées et relativement isolées » (notre traduction de Ibid : 925). Il importe donc pour la santé d'un réseau d'éviter les rapports trop étroits aussi bien que les relations trop distendues entre les participants. Ce caractère relationnel de la gouvernance en réseau a aussi besoin du renforcement que permet une culture commune (*macroculture*) que l'on pourrait décrire comme une convergence des attentes des parties, un langage partagé permettant de mettre en commun l'information et les routines, et un ensemble de règles tacites de fonctionnement (Jones *et al.*, 1997 : 930).

¹ Notre traduction de : *Network governance involves a select, persistent, and structured set of autonomous firms (as well as nonprofit agencies) engaged in creating products or services based on implicit and open-ended contracts to adapt to environmental contingencies and to coordinate and safeguard exchanges. These contracts are socially –not legally– binding.*

L'intérêt de la gouvernance en réseau est qu'elle favorise les actions complexes qui « exigent un niveau élevé de créativité, de connaissances et d'efforts pour régler les problèmes, niveau qui est renforcé par la coopération plutôt que la concurrence » (notre traduction de Jones *et al.*, 1997 : 936), ce qui peut exiger que les membres en position de pouvoir n'en fassent pas pleinement usage. Dans le « modèle général d'analyse » qu'ils ont développé pour répondre à la question « [c]omment parvenir à coordonner, c'est-à-dire à construire et à mettre en œuvre de façon cohérente pour atteindre certaines fins, la coopération entre de nombreux acteurs individuels et collectifs (publics, privés et communautaires) animés (motivés) par des intérêts plus ou moins contradictoires? », Belley et Divay (2007 : 22) proposent de prendre en compte l'articulation de trois fonctions : direction/régulation, mobilisation/concertation et évaluation/optimalisation. « [À] l'intérieur et entre chacune de ces fonctions, les relations entre les acteurs sont faites à la fois de coopération et de compétition » (Ibid : 34). Les partenaires doivent comprendre le « management de la complexité urbaine » pour surmonter les difficultés que pose la coordination des diverses fonctions. Ils doivent donc miser sur leur « capacité réflexive d'apprentissage » pour que, « mus au départ par leurs tentatives de défendre et de faire prévaloir leurs intérêts », ils acceptent « de participer et de jouer les règles de la mise en débat et de la négociation » afin que la coopération leur permette collectivement de travailler au bien commun (Ibid).

La gouvernance en réseau tente de répondre à des problèmes « associés à des déterminants multiples, sujets à des interprétations concurrentes, comprenant de nombreuses interdépendances et qui n'ont pas de solution finale » (White, 2012 : 8.1). Cependant, comme cette coopération ne va pas de soi, elle soulève des doutes et des questions :

Plusieurs partenaires se demandent si les réseaux sont plus efficaces et efficaces que les modes traditionnels d'intervention; si les partenariats sont réellement un effort de coopération; si les stratégies pour assurer un interface fonctionnel et humain entre les services et les réseaux familiaux profitent vraiment aux personnes qui ont besoin d'aide. (notre traduction de White et coll., 2011 : 1)

Les recherches déjà produites par la Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire (CRCOC) sur les systèmes locaux d'action collective et leur gouvernance (Lachapelle et Bourque, 2011 et 2012a) indiquent que, en interagissant, les acteurs peuvent contribuer à la construction d'un leadership collectif ancré dans la territorialité et en même temps générateur d'un renouvellement de cette appartenance territoriale (Caillouette *et al.*, 2007). L'étude *in vivo* des enjeux de « gouvernance collégiale » en réseau des organismes qui gravitent autour de la TDS-RDP, apporte un éclairage complémentaire qui s'ajoute aux conclusions de recherches antérieures sur les tables de développement social à Montréal (Lachance et Bernier, 2004; Sénécal *et al.*, 2006; Divay *et al.*, 2006; Sénécal *et al.*, 2010a et b; CREXE, 2010abc; Sénécal, 2012) et sur les systèmes locaux d'action en partenariat (Bourque, 2008; Geddes, 1998).

1.2. La méthodologie et les méthodes de recherche

La recherche a été menée selon une approche qualitative « en tant que mode d'investissement privilégié de ces lieux où le rapport social se forme concrètement et où la microphysique des pouvoirs se lit » (Soulet, 1987 : 12). Elle s'inscrit dans le paradigme social de l'étude des réseaux, qui prône « que par le biais de leurs interactions, les acteurs acquièrent, au fil du temps, une “culture de coopération”, soit des valeurs et pratiques qui soutiennent la coopération » (Gazzoli, 2012 : 8) que l'on peut définir comme « un processus par lequel des parties conscientes de différents aspects d'une situation problématique peuvent mettre à profit de façon constructive leurs différences et rechercher des solutions qui dépassent leur propre vision partielle de ce qui est possible » (notre traduction de Gray et Wood (1991 : 4).

En nous appuyant sur la théorie de la structuration (Giddens, 1984), nous abordons les pratiques des acteurs telles qu'elles se déploient dans l'activité quotidienne et se traduisent dans leurs discours. La méthodologie de théorisation enracinée (Luckerhoff et Guillemette, 2012) nous permet de répondre à la fois aux attentes des intervenantes et intervenants du comité de pilotage de reconnaître leurs pratiques dans les résultats recherchés et aux exigences de la recherche universitaire pour « expliquer les comportements des acteurs en les reliant à leurs interprétations et à leur contexte au sein d'une proposition théorique » (Labelle *et al.*, 2012 : 65). Cette démarche inductive a eu recours à des méthodes de « comparaison constante » pour atteindre ses fins. Afin d'y parvenir, toutes les informations recueillies – documents produits par les organismes partenaires, observations participantes et entrevues transcrites – ont été traitées par codage.

La recherche a comporté un volet de collecte et d'analyse documentaire de productions locales, une série d'entrevues semi dirigées et des activités d'observation participante de façon à documenter la pratique de la TDS-RDP en mettant à contribution la conscience pratique et le savoir discursif des acteurs qui y sont engagés (Mayer & Ouellet, 1991). Les discours recueillis en entrevue manifestent l'intelligence pratique des acteurs qui s'inscrivent dans des structures sociales contextualisant leurs pratiques, structures que ces pratiques contribuent en retour à produire et reproduire (Giddens, 1984). Les échanges avec le comité de pilotage à partir des premiers résultats ont permis de vérifier la pertinence de notre analyse (Padgett, 1998).

Le caractère *in vivo* de la recherche tient aux méthodes participatives utilisées pour la collecte de données, mais aussi au fait que toute la démarche a été réalisée dans le cadre d'une relation dialogique entre les chercheurs et un comité de pilotage. La définition des questions de recherche, la circulation de l'information sur l'avancement des travaux, des discussions critiques des analyses et des commentaires sur les résultats ont été réalisées lors d'une série de rencontres du comité de pilotage formé de personnes désignées par le comité de liaison de la TDS-RDP (voir Membres du groupe de travail, p. iii). Ce comité de

pilotage constitue une instance de coconstruction entre les organismes partenaires : la TDS et le CSSS, ARIMA et la CRCOC. Six rencontres ont eu lieu entre octobre 2012 et les entrevues à l'automne 2013 et une rencontre a permis de valider le rapport de recherche. La recherche mise donc sur un « jumelage de savoirs pour coproduire de nouvelles connaissances » (Fontan, 2011 : 66). Les résultats de la recherche permettent de mettre en évidence les impacts des pratiques de la TDS-RDP dans le quartier et sur les organismes qui y participent. Ils font l'objet d'une coédition du présent rapport par les quatre organismes partenaires (ARIMA, la CRCOC, la TDS-RDP et le CSSS-PÎ). La recherche partenariale repose sur la contribution des praticiens et des chercheurs, deux acteurs dont les objectifs sont « compatibles mais non identiques » (Bussièrès et Fontan, 2005 : 12). Le comité de pilotage fut donc le lieu où cet enjeu a été pris en compte et discuté, en particulier quant aux échéances, aux méthodes utilisées et à la diffusion des résultats.

Ce projet s'inscrit dans l'ensemble des recherches sur les réseaux auxquelles s'intéresse ARIMA. Nous considérons qu'elle apporte un éclairage sur la complexité des systèmes locaux d'action concertée tels qu'ils se déploient sur un territoire relevant de plusieurs découpages administratifs entrecroisés et superposés. Elle pourrait notamment contribuer à identifier comment ces pratiques sont de nature à influencer l'État québécois dans une perspective de nouvelle valeur publique (Lévesque, 2012; Moore, 2013).

L'analyse documentaire a porté, d'une part, sur la littérature produite par les acteurs concernés sur le territoire, identifiée par les membres du comité de pilotage et dont la liste se trouve en bibliographie ; et, d'autre part, sur une revue de littérature relative aux réseaux qui se construisent dans la concertation, aux mécanismes de développement territorial intégré et, plus spécifiquement, aux tables de quartier de Montréal soutenues par l'IMSDSL et regroupées dans la Coalition montréalaise des tables de quartier (CMTQ).

Dix-sept (17) entrevues individuelles semi dirigées ont été réalisées avec des personnes provenant à la fois d'organismes qui participent et d'organismes qui ne participent pas aux travaux de la TDS. La sélection des personnes rencontrées en entrevue individuelle a été faite à partir d'une liste constituée avec le comité de pilotage. Les critères de sélection des personnes sollicitées étaient :

- a) leur connaissance de la démarche de la TDS ;
- b) une variété de provenance (organismes de l'action communautaire autonome et organismes partenaires membres de la CDC-RDP ; institutions publiques reconnues comme organismes collaborateurs de la CDC-RDP ; organismes municipaux ; organismes qui n'adhèrent pas à la TDS-RDP) ;
- c) le consentement à accorder une entrevue enregistrée à des fins de transcription et d'analyse dans le respect des règles définies dans le certificat d'éthique émis par l'UQO qui se trouve en annexe.

Les entrevues ont fait l'objet d'une transcription verbatim et d'une analyse de contenu à l'aide du logiciel N'Vivo 9. L'analyse de contenu s'est astreinte à un « retour constant à la comparaison entre les produits de l'analyse et les données empiriques » afin que « l'analyse se développe selon des questionnements qui proviennent du terrain et non des cadres théoriques existants » (Guillemette, 2006 : 33).

Cinq (5) démarches d'observation participante ont été réalisées au cours de la démarche de collecte de données entre mai et décembre 2013 :

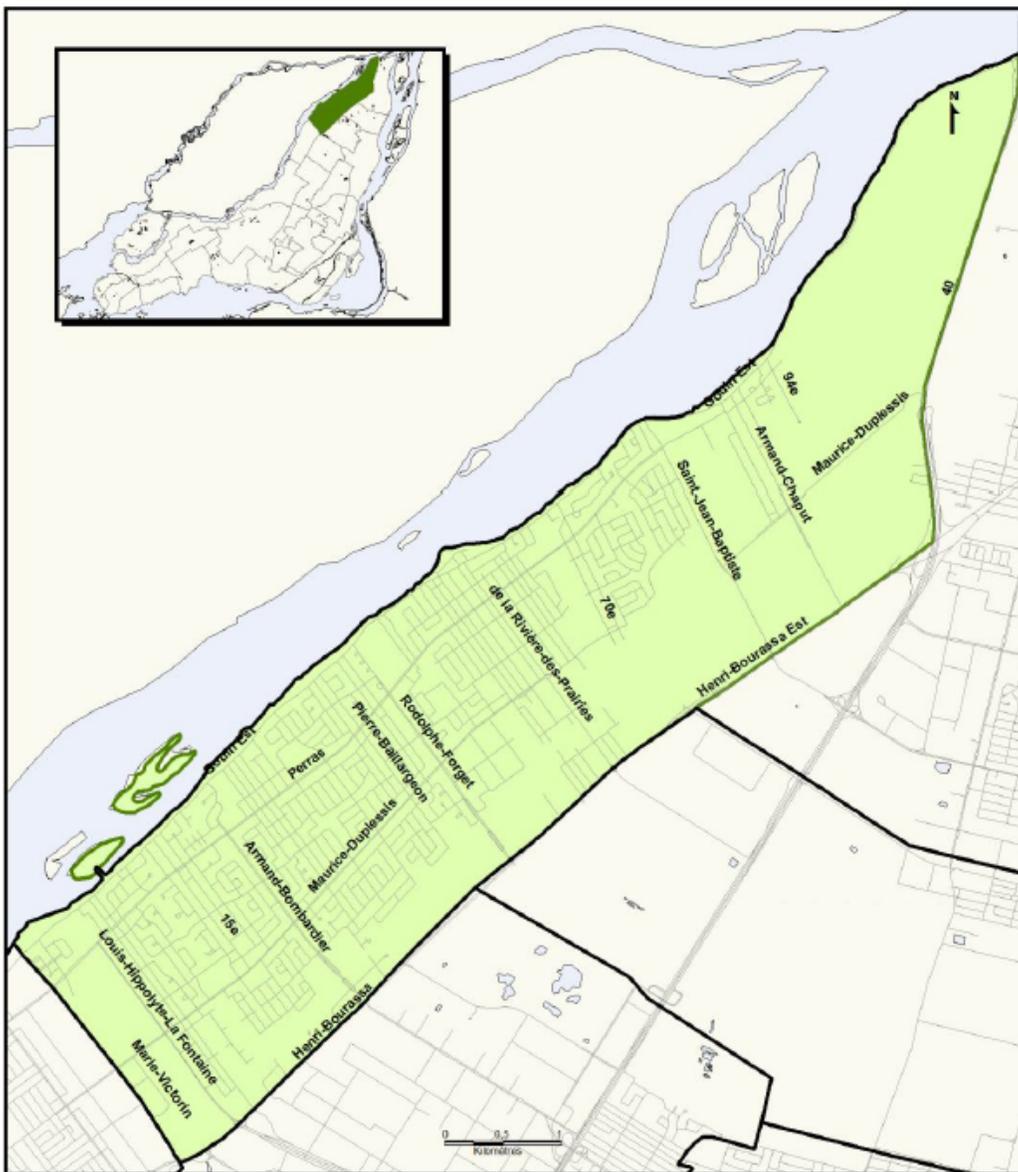
- 1) lors du Rendez-vous de printemps le 2 mai ;
- 2) à l'occasion d'une rencontre du comité de liaison le 14 mai ;
- 3) lors d'un Café urbain sur l'habitation le 15 octobre ;
- 4) durant le Grand rendez-vous d'automne le 28 novembre ;
- 5) à une rencontre du Cadre de collaboration le 12 décembre.

Ces participations ont permis de mieux camper le portrait dégagé de l'analyse documentaire et des entrevues. Elles ont notamment été l'occasion d'être témoin de la dynamique des interrelations entre les acteurs de la TDS-RDP et du Cadre de collaboration.

2. LE QUARTIER DE RIVIÈRE-DES-PRAIRIES

Situé à la pointe nord-est de l'île de Montréal, le quartier Rivière-des-Prairies fait partie de l'Arrondissement de Rivière-des-Prairies – Pointe-aux-Trembles de la Ville de Montréal. Il possède toutefois une personnalité de quartier distincte du fait de son histoire et de sa configuration. Il tire son nom du Sieur François Des Prairies qui remonta la rivière avec Samuel de Champlain en 1615. Annexé volontairement à Montréal en 1963, le plus jeune des quartiers montréalais a connu une première expansion démographique après la seconde guerre mondiale et un forte hausse dans les années 1980. C'est au moment des défusions de 2002 que le quartier s'est trouvé jumelé à Pointe-aux-Trembles.

Carte 1 – Le quartier Rivière-des-Prairies



(Source : Fortier et Deshaies, 2010 : 6)

2.1. Un quartier métropolitain en forme de banlieue enclavée

Rivière-des-Prairies est enclavé entre les autoroutes Louis-H.-Lafontaine (25) à l'ouest et Métropolitaine (40) à l'est, le boulevard Henri-Bourassa Est au sud et la Rivière des Prairies au nord. Entre ces grands axes, le boulevard Maurice-Duplessis traverse le quartier d'est en ouest et deux artères majeures, les boulevards Rodolphe-Forget et Rivière-des-Prairies, relie les boulevards Gouin au nord en bordure de la rivière et le boulevard Henri-Bourassa à la limite sud. « C'est un beau quartier avec beaucoup d'espaces verts [...] un quartier résidentiel relativement paisible » (E). Mais l'accès au bord de l'eau est problématique : « Il n'y a pas de place où tu peux aller t'allonger près du bord de l'eau. L'accès est toujours difficile » (E).

Longeant la rivière Des-Prairies sur 13 kilomètres, « le quartier est construit tout en longueur et est éloigné du centre-ville, des grandes institutions de santé, des institutions d'enseignement supérieur, des équipements culturels et de plusieurs employeurs importants » (L'Indice marketing, 2004 : 5). Le quartier n'a même pas de centre d'éducation des adultes ni de centre de formation professionnelle. Cet isolement géographique fait en sorte que dans « leurs démarches de recherche d'emploi, les gens doivent les effectuer sur une périphérie beaucoup plus vaste, ils doivent sortir du territoire » alors qu'à cause de « leurs obligations familiales ou autres, ce serait agréable de pouvoir travailler pas trop loin de la maison » (E). Il faut compter au moins une heure voire davantage pour se rendre au centre-ville. Quant à l'ouest de l'Île, où sont offerts « beaucoup de postes intéressants [...] ils ne peuvent même pas envisager la possibilité d'y aller » (E). Si la personne a un emploi qui « commence à 6 heures, les autobus ne commencent pas avant 6 heures [...] il ne peut pas se payer un taxi tous les matins pour aller travailler » (E). « C'est sûr que ça a des impacts sur l'intégration socioprofessionnelle. [...] C'est un enjeu qui est vraiment important au niveau du développement et de l'aménagement du territoire » (E).

La circulation est organisée pour l'accès en automobile à l'Île de Montréal et les communications avec les quartiers voisins ne sont pas aisées, notamment parce qu'il y a un sérieux déficit de transport en commun. On peut s'interroger sur le fait que Montréal n'ait pas favorisé le transport en commun pour occuper les terrains disponibles dans l'est de façon à contrer l'étalement urbain qui fait en sorte que le quartier est quotidiennement traversé par des milliers de véhicules individuels qui transitent par la pointe de l'Île pour rejoindre la couronne nord : « On leur construit des ponts, on leur construit des automobiles, on leur donne des crédits d'impôt pour que ça leur coûte moins cher [de s'établir en banlieue] » (E). Seulement 24 % de la population utilisent le transport en commun pour se rendre au travail (L'Indice marketing, 2004 : 11). Les carences du transport en commun affectent l'accessibilité aux services jugés par ailleurs insuffisants. La majorité de la population vit loin des institutions et des services publics souvent situés hors

du quartier. Par exemple, la population haïtienne doit se rendre à Montréal-Nord pour trouver des produits alimentaires auxquels elle est culturellement habituée.

On identifie trois pôles qui structurent le quartier. À l'est, le site de Boscoville où loge l'organisme Équipe RDP, constitue un premier pôle d'attraction. La disponibilité des terrains favorise la construction d'un nouveau développement immobilier dans le secteur St-Jean-Baptiste où se trouvera la nouvelle gare du train de l'est. Le pôle du centre comprend les entreprises industrielles concentrées à proximité du boulevard Henri-Bourassa et les commerces et services entre les boulevards Perras et Maurice-Duplessis, mais « présentement, il n'y a pas de place de rassemblement, il n'y a pas de lieu central » (E). Si on peut difficilement parler d'un centre de rassemblement pour le quartier, c'est néanmoins au pôle du centre que se trouvent l'ancien CLSC de Rivière-des-Prairies devenu un point de service du CSSS de la Pointe-de-l'Île, l'école secondaire Jean-Grou, la bibliothèque, l'aréna, etc. C'est là aussi que se trouve le centre communautaire où sont logés la CDC et un certain nombre d'organismes communautaires. Le troisième pôle c'est le collège Marie-Victorin qui marque la limite ouest du quartier.

Rivière-des-Prairies fait partie du même Arrondissement que le quartier de Pointe-aux-Trembles, mais « le transport inter-quartier se fait difficilement » de sorte que dans l'organisation des services l'Arrondissement doit « pratiquement penser en double » (E). La Commission scolaire de la Pointe-de-l'Île dessert tout l'Arrondissement et le quartier de Montréal-Nord. Le territoire du CSSS de la Pointe-de-l'Île déborde l'Arrondissement puisqu'il inclut trois CLSC, deux arrondissements de même que la partie Mercier-Est de l'arrondissement Mercier-Hochelaga-Maisonneuve et la municipalité défusionnée de Montréal-Est qui compte 3 000 habitants et se trouve coincée entre Pointe-aux-Trembles et Mercier-Est. Au niveau du Québec, le quartier constitue le comté de Lafontaine tandis qu'au fédéral, le comté d'Honoré-Mercier regroupe Rivière-des-Prairies, Anjou et une partie de St-Léonard. Le quartier se trouve donc aux prises avec plusieurs délimitations administratives et politiques, un manque de cohérence territoriale et politique peu propice à l'action collective et citoyenne.

2.2. Le profil socio-économique de Rivière-des-Prairies

Le quartier a connu une croissance populationnelle et une expansion domiciliaire importantes. On dit qu'il est de type banlieue parce que sa vocation est avant tout résidentielle. À l'inverse de Montréal, les deux tiers des logements sont possédés par leurs résidants. Les développements récents « c'est beaucoup des condos. On aimerait mieux qu'il y ait moins de condos et plus de logements pour les familles » (E). Le quartier compte néanmoins près de 15 755 ménages locataires (Recensement du Canada, 2006) dont 2 200 occupent 530 logements sociaux de type coop, OBNL ou HLM (*Rivière-des-Prairies, Regards sur la pauvreté*, juin 2011 : 10). De 1996 à 2006, la population a crû de 9,04 % (Recensements du Canada), plus du double des taux de croissance de Montréal et de

l'ensemble du Québec pour la même période. C'est une population plus jeune que celles de la métropole ou du Québec, inégalement répartie entre le secteur à l'est et le secteur à l'ouest du boulevard Rivière-des-Prairies, où vivent 82 % de la population du quartier (L'Indice marketing, 2004 : 7). Trois résidants sur dix sont nés ailleurs qu'au Canada, l'Italie et Haïti étant les principaux pays d'origine, et la deuxième génération issue de ces nouveaux arrivants ajoute encore trois citoyens sur dix (Ibid : 8), de sorte que plus de 60 % des résidants sont issus de l'immigration récente et près de la moitié (47,5 %) ont une langue maternelle autre que le français (DSP, sans date : 6). Le français demeure cependant la langue la plus utilisée à la maison (50 %) suivie de l'anglais (25 %) (ROCA, 2010 : 39). La communauté italienne représente 39 % de la population et utilise principalement l'anglais et l'italien. Les Haïtiens constituent 14,5 % de la population et s'expriment en créole et en français. Plus du quart de la population (26 %) appartient aux minorités visibles (asiatiques, latinos, noirs, arabes, etc) (*Rivière-des-Prairies, Regards sur la pauvreté*, juin 2011 : 6).

Le quartier est considéré comme favorisé, mais il présente des écarts prononcés et des situations significatives de pauvreté dans au moins quatre des dix secteurs de dénombrement que compte le territoire. Avec 28,9 % de la population de 15 ans et plus sans diplôme scolaire le quartier affiche un écart défavorable avec Montréal (21,5 %), mais il présente un meilleur profil que l'ensemble du Québec (29,9 %). Le taux d'emploi (60,3 %) est supérieur à celui de Montréal (58,0 %), mais le revenu moyen après impôt est inférieur (24 961 \$ vs 26 793 \$). Cependant le pourcentage de la population vivant sous le seuil de faible revenu (12,8 %) est largement inférieur à celui de Montréal (22,8 %). Parmi les familles à faible revenu, 42,6 % ne comptent aucun membre ayant un diplôme d'études secondaires tandis que 14,4 % comptent au moins un membre ayant une scolarité universitaire. 60 % des familles à faible revenu sont dans cette situation tout en disposant d'un revenu d'emploi. Sur le plan territorial, la pauvreté est inégalement répartie et les secteurs connaissant une plus importante concentration de ménages dont le revenu moyen est inférieur à celui du quartier, se situent à l'ouest du boulevard Rivière-des-Prairies.

2.3. Les communautés culturelles et la vie communautaire

« C'est grand comme territoire Rivière-des-Prairies, mais c'est très petit comme communauté. Tout le monde se connaît et ce n'est pas long ! » (E), du moins dans le milieu associatif. Sur le plan de l'action communautaire, Rivière-des-Prairies est un quartier jeune qui compte proportionnellement moins d'organismes que les autres quartiers montréalais. Cela affecte aussi l'identité communautaire des organismes : « Il y en a beaucoup qui sont financés comme action communautaire autonome, mais qui n'ont pas tout-à-fait conscience de ce que c'est au niveau de la vie démocratique. Il y a des organismes qui sont autant en apprentissage que les citoyens en ce moment » (E). Le Phare est sans doute un des organismes communautaires qui a le plus d'ancienneté et qui exerce aussi un leadership

dans le milieu communautaire : « Le Phare est un organisme communautaire famille implanté dans un HLM [...] qui existe depuis 38 ans » et qui peut s'enorgueillir de réunir « aux assemblées générales 150 personnes » (E).

L'immigration a joué et continue à jouer un rôle très significatif sur le développement du quartier et dans l'organisation des réseaux communautaires. Rivière-des-Prairies est un quartier où se rencontrent plusieurs cultures : « On vise une clientèle qui est très diversifiée de par les différentes cultures qui habitent dans le quartier. Ça fait en sorte que nous avons toujours le souci et la préoccupation de bien comprendre ces cultures-là » (E). Chaque communauté culturelle tend à se donner des institutions où ses membres peuvent se reconnaître. Par exemple, l'immigration asiatique et maghrébine récente a suscité la création de nouveaux organismes. « Mais on ne peut pas développer le quartier en fonction de chacune des communautés en silos » (E) : il y a une préoccupation de susciter une cohabitation qui favorise les rapprochements. En réalité, dans la vie de quartier « c'est vraiment comme trois univers parallèles qui en général s'entendent bien, mais fonctionnent en parallèle : les Italos anglophones, les Haïtiens et disons des Québécois » (E).

Les rapprochements culturels demeurent un défi très actuel : « Rivière-des-Prairies est un quartier très jeune, qui a encore un énorme potentiel de développement. [...] C'est un défi de taille que d'amener à travailler à un même projet des communautés aussi différentes que la communauté italienne, soit plus de 40 % de la population, généralement bien nantie, et les communautés d'immigrants plus récents, comme les Haïtiens, qui représentent 15 % de la population » (Bujold, 2001 : 4). Cette problématique représente un défi majeur de développement social : « Donc, comment peut-on justement susciter la cohabitation de ces communautés-là ? La TDS doit avoir cette préoccupation-là. C'est un défi de mobilisation » (E). L'Arrondissement a obtenu du ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles (MICC) de créer une antenne de services pour l'accueil des nouveaux arrivants et l'organisme a une place à la bibliothèque du quartier. « C'est un dossier qui a eu l'approbation de tous les organismes qui font partie de la TDS » (E).

Le quartier compte « cinq écoles primaires francophones, trois écoles primaires anglophones ; une école secondaire de 1 400 élèves qui sont en grande partie Haïtiens, et une école privée francophone, St-Jean-Vianney de 1 300 élèves à l'est du quartier. On a aussi le collège Marie-Victorin » (E). 76 % de la clientèle scolaire est issue de l'immigration (1^{ère} et 2^e génération). En fait, « c'est la langue qui sépare quasi instinctivement les groupes. [...] Le fait que la majorité de la communauté italienne fonctionne en anglais, c'est un peu lié à l'histoire de la non-acceptation des Italiens dans les écoles francophones dans les années 1950 et 1960. Ils ont été poussés vers une école non-francophone parce qu'ils étaient immigrants » (E). Ils fréquentent donc l'école Lester-B.-Pearson à Montréal-Nord au niveau secondaire, mais doivent se rendre dans l'ouest de la ville pour leurs études post-secondaires. Les Italiens immigrants de première génération ont maintenant tous plus de

60 ans et ce sont des jeunes de deuxième, troisième voire quatrième génération qui fréquentent les écoles. « Les Italiens qui sont des grands-parents ou des parents fonctionnent à peu près dans trois langues » (E). Cependant, même ceux qui maîtrisent bien le français parce qu'ils l'utilisent comme langue de travail, « leur *mind set* serait plus anglophone. [...] Le premier réflexe pour un Italo anglophone de 30 ans qui a son enfant malade, le premier instinct ce n'est pas d'aller au CLSC parce qu'il a peur de ne pas être servi en anglais ou même de se faire comprendre. Il va plutôt embarquer dans une auto pour aller au *Montreal General Hospital* » (E).

La communauté italienne se rassemble à la paroisse Marie-Auxiliatrice-de-Rivière-des-Prairies où les liturgies sont en italien et en anglais, et autour du Don Bosco Youth Leadership Centre. Fondé en 1997, l'organisme se présente comme « un centre jeunesse et communautaire pour tous les âges, mais avec une priorité accordée aux jeunes et aux adolescents » qui vise à « soutenir le développement de citoyens honnêtes, bons chrétiens et leaders positifs » (notre traduction du dépliant). Le Centre est installé dans un immeuble appartenant aux Salésiens de Don Bosco du Canada qui en ont fait l'acquisition en 1998. Après les heures d'école, de 15 heures à 21 heures, il offre des activités sportives, de l'aide aux devoirs et diverses activités culturelles. En été, « ça devient un immense camp de jour » (E). Il a signé une convention avec la Ville qui le reconnaît comme organisme de loisir et avec la Commission scolaire anglophone pour l'utilisation des gymnases. Il reçoit un financement de base de la ville de Montréal et un soutien financier des gouvernements canadien et québécois, mais il tire la majorité de ses ressources de ses propres levées de fonds. « Les Italiens, même les Italiens anglophones de troisième ou quatrième génération, sont plus économiquement confortables que beaucoup d'Haïtiens ou de Québécois » (E). « C'est une communauté qui a déjà été pauvre à Montréal, mais c'est maintenant une communauté riche » (E).

La communauté haïtienne qui est installée depuis longtemps dans le quartier compte beaucoup de jeunes, « la plupart sont de deuxième génération » (E) et sont plus scolarisés et plus à l'aise économiquement. Même si « Rivière-des-Prairies c'est l'Outremont des Haïtiens » (E), plusieurs migrent vers la couronne nord-est de Montréal quand ils en ont les moyens. La communauté du quartier s'est récemment accrue à la faveur du programme de parrainage humanitaire que le gouvernement québécois a mis en place à l'occasion du séisme de Port-au-Prince le 12 janvier 2010. Comme le parrainage exigeait des ressources financières importantes, la population haïtienne de Rivière-des-Prairies, plus aisée que celle de Montréal-Nord, a donc contribué davantage à l'installation de cette nouvelle vague. Parmi les familles nouvellement arrivées, on constate « de plus en plus de familles moins scolarisées » (E), notamment parce que, avec ce programme d'accueil, « tout le monde pouvait venir [...] ce n'était pas nécessairement des gens qui sont très éduqués » (E) qui en ont bénéficié.

Dans la tradition familiale haïtienne, les « aînées féminines [...] se sacrifiaient plus pour permettre à leurs enfants qui étaient dans la vingtaine ou plus jeunes, d'aller étudier » (E). « C'est une communauté pour qui la question de l'école c'est important. [...] Mais ce n'est pas parce que tu as un diplôme que tu vas trouver un travail qui est à la hauteur des études » (E). La religion « pour ces gens-là c'est très important, surtout les églises évangéliques où il y a toute une communauté. Ils peuvent faire partie de la chorale, chanter, manger ensemble, avoir des activités communautaires » (E). « Les solutions intra-communautaires qui ont été trouvées, c'est beaucoup à travers les communautés religieuses que les gens fréquentent. [...] Les jeunes qui réussissent beaucoup au niveau universitaire, ils ont souvent un *background* religieux évangélique » (E).

Plusieurs organismes communautaires dont le Centre de la famille haïtienne interculturel, s'adressent à la communauté haïtienne avec la préoccupation de favoriser son intégration : « Il faut être bien d'abord avec soi-même, avec les gens qu'on connaît avant de s'ouvrir à l'extérieur. Alors nos objectifs ont toujours été de donner des services aux gens avec l'objectif de les aider à comprendre la réalité ici au Québec et pour qu'ils puissent s'impliquer et se mêler avec d'autres » (E). On peut constater une certaine réussite dans le fait que le Centre de la famille haïtienne a décidé d'ajouter « interculturel » à sa dénomination parce qu'« il y a eu d'autres familles qui venaient demander des services » (E). Les organismes communautaires essaient d'inscrire les valeurs traditionnelles dans le contexte québécois : « Si vous habitez dans un HLM, il y a beaucoup de familles autour. Essayez de faire des réseaux pour que vous ne soyez pas toujours pris avec vos enfants. [...] Si vous étiez dans une grande cour en Haïti, tout le monde s'occupe un petit peu de l'éducation » (E). C'est aussi une communauté qui demeure solidaire de son pays d'origine : « L'argent que les Haïtiens envoient en Haïti, c'est beaucoup plus que ce que le gouvernement a dans son budget. [...] Ça fait partie des valeurs qui sont chères aux familles » (E).

La communauté haïtienne a pris une place particulière dans la dynamique communautaire de Rivière-des-Prairies durant les années 1990 « à cause du phénomène de gangs de rue qui était en développement. Il y a eu beaucoup d'action qui s'est portée autour de cette communauté [...], soutenue par un Arrondissement qui voulait régler cette problématique, avec des pressions politiques et des pressions policières » (E). « Il y avait beaucoup d'inquiétude dans la communauté par rapport au développement de tous ces phénomènes de jeunes, surtout de jeunes d'origine haïtienne. [...] Il y a un sentiment d'isolement, un sentiment vraiment de différence par rapport au reste de la population de Rivière-des-Prairies, qui est très senti chez cette communauté-là » (E). C'est dans ce contexte, avec l'appui du Poste de quartier du SPVM et de Boscoville 2000, que s'est installée Équipe RDP dont le programme d'intervention de milieu vise à « assurer une présence significative auprès des jeunes à risque dans leur milieu de vie (milieux scolaires et lieux publics) »

(Équipe RDP, 2012 : 2). Équipe RDP a été sollicité « par la communauté afin d'assurer un leadership dans l'élaboration et la réalisation de démarches d'intervention concertée » (Ibid : 9) avec la ville de Montréal, la Commission scolaire de la Pointe-de-l'Île, Boscoville et Basketball Montréal-Nord.

Équipe RDP fonctionne à deux niveaux : il gère depuis 2011 le service des loisirs de l'Arrondissement dans le quartier et emploie à cet effet un peu plus de 90 personnes ; il est l'initiateur d'un programme d'intervention jeunesse qui emploie six ou sept personnes pour lutter contre le décrochage et le phénomène des gangs de rue : « La fondation d'Équipe RDP en 1997 était reliée aux problématiques jeunesse qui existaient dans le secteur : criminalité, bandes de jeunes qui s'adonnaient à des activités criminelles, délinquantes et aussi gangs de rue, jeunes criminalisés plus structurés » (E). La création de l'organisme est le résultat d'un partenariat entre « la Ville, le Service de police, l'école secondaire Jean-Grou, la Maison des jeunes » (E). La priorité est « de prévenir l'isolement et la marginalisation des jeunes et des adultes à risque ou vulnérables dans la communauté », ce à quoi sert un des deux volets des activités de loisir tandis que l'autre volet est « le développement social de la communauté » par la promotion du loisir comme occasion de se récréer et de socialiser. Le contrat des loisirs est « une espèce de levier qui nous permet de créer des liens facilement et de façon durable avec les jeunes pour être capable de travailler avec eux dans les programmes d'intervention » (E). Équipe RDP se présente donc « comme un mini YMCA, si on pouvait donner un exemple » (E). On place dans l'environnement des jeunes « des gens avec lesquels ils s'identifient, mais qui ne sont pas isolés » et qui, de plus, « sont capables de les accompagner » : c'est « le secret du succès » d'Équipe RDP (E). Ses services sont intégrés aux activités situées dans les écoles et les plateaux d'activités de la Ville de Montréal. L'organisme considère que « bien humblement, si n'avait pas fait ce qu'on a fait au cours des quinze dernières années, Rivière-des-Prairies ne serait pas comme elle est là » (E).

« Équipe RDP n'a pas beaucoup de financement récurrent. On est accrédité par le ministère de l'Éducation comme organisme de lutte au décrochage scolaire. On a des subventions annuelles de la Ville de Montréal pour la gestion des programmes municipaux de loisirs. En-dehors de ça, c'est du financement ponctuel » (E). Le budget annuel se calcule en millions de dollars. « Disons qu'on a fait beaucoup de politique. Équipe RDP est un organisme qui est connu beaucoup dans le milieu politique pour l'efficacité de nos actions et des stratégies qu'on met en place » (E).

Le programme d'Équipe RDP comprend plusieurs interventions pour lesquelles Équipe RDP agit en mandataire : *Soutien à l'intégration des familles d'origine haïtiennes de RDP* grâce au Fonds de lutte contre la pauvreté; intervention concertée *Leaders jeunesse acteurs en prévention* pour prévenir la formation de gangs de rue; *Intervention jeunesse communautaire* et *Intégration des jeunes à risque des communautés culturelles* qui réalise du travail de milieu auprès des jeunes filles. Une série d'actions en découlent : intervention en

milieu scolaire auprès des 12-17 ans à risque de suspension ou d'exclusion de l'école secondaire Jean-Grou; aide au devoirs dans cette même école et au Carrefour jeunesse emploi; interventions de rue auprès des 16-25 ans durant la période estivale; projet de prévention de l'exploitation sexuelle des jeunes filles de 12 à 25 ans; approche de médiation par les pairs qui fonctionne depuis 7 ans pour résoudre la problématique de comportements inappropriés dans les espaces publics. Équipe RDP organise aussi une série d'activités de sensibilisation, offre des ateliers de développement des compétences parentales grâce à un programme adapté « à la culture haïtiano-qubécoise » (Ibid : 8), fournit un service de consultation contre le profilage racial, tient des kiosques d'information en milieu scolaire et propose des ateliers de formation à des jeunes en prévention de la toxicomanie.

Pour Équipe RDP, les activités sportives et culturelles constituent un « médium d'intervention », ce qui lui « donne l'opportunité de développer et de maintenir des liens privilégiés avec les jeunes tout au long de l'année » (Ibid : 10). Elle rejoint les jeunes de 5 à 17 ans en milieu scolaire et « les jeunes qui ne fréquentent pas les écoles du quartier » (Ibid : 11). Équipe RDP participe aussi à la Table de concertation jeunesse et à la Table de développement social de RDP, de même qu'à une quinzaine de comités de partenaires. Elle estime être devenue « au cours des dernières années un acteur incontournable à ce qui a trait à l'émergence des projets touchant les jeunes des milieux à risque et défavorisés » (Ibid : 10).

2.4. L'Arrondissement Rivière-des-Prairies – Pointe-aux-Trembles (RDP-PAT)

L'Arrondissement de RDP-PAT a adopté en 2013 son troisième *Plan d'action en développement social 2014-2018*, intitulé *Mon milieu, mon avenir, nos actions !* Élaboré en co-construction dans une perspective d'intersectorialité et de complémentarité avec les autres plans et politiques de l'Arrondissement, il mise sur le partenariat avec « les réseaux municipal, communautaire, institutionnel et associatif », le développement intégré pour un « plein épanouissement des communautés » et le développement durable. Cette approche participative et globale constitue une innovation car « avant, l'Arrondissement déterminait les enjeux, les pistes d'action », le choix d'aller en consultation a posé des défis, mais permettra de « vraiment faire une mise en œuvre collective et concertée pour les prochaines années » (E). Le plan vise six enjeux : l'accessibilité, la cohésion sociale, la présence de la culture, la revitalisation et l'aménagement, les transports actifs et collectifs et la protection de l'environnement (RDP-PAT, 2013 : 3-5). À ces enjeux sont associées 38 actions pour lesquelles l'Arrondissement peut agir comme maître-d'œuvre parmi lesquelles il est intéressant de retrouver des réponses à certaines problématiques du quartier qui intéressent la TDS-RDP :

- Contribuer à la cohésion sociale en initiant des rencontres interculturelles et en valorisant la richesse interculturelle des communautés ;

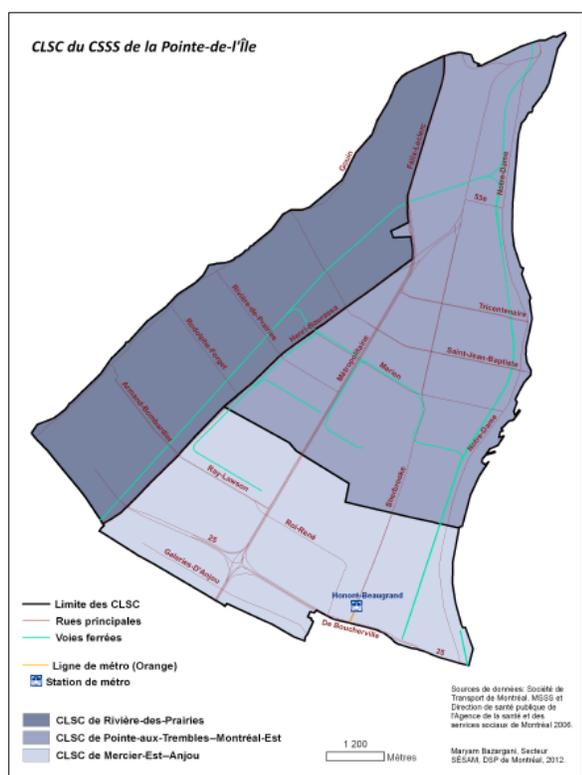
- Dynamiser des secteurs de défavorisation en revitalisant le commerce de voisinage et la construction de logements pour les familles nombreuses ;
- Intégrer l'agriculture urbaine dans les espaces privés et publics.

Par contre, sur la problématique du transport collectif, on s'en tient à des concertations pour identifier des « solutions porteuses » (Ibid : 12). Il faut toutefois considérer que le transport urbain relève de la Société des transports de Montréal (STM) et de la Ville plus que de l'Arrondissement. Il dépend aussi des choix politiques qui seront faits par Québec et Ottawa concernant les infrastructures.

Si le comté de Lafontaine qui correspond au quartier, a choisi le parti au pouvoir en 2014 en élisant à l'Assemblée nationale Marc Tanguay du PLQ, à la Chambre des Communes le quartier fait partie avec Anjou du comté Honoré-Mercier qui a élu Paulina Ayala du NPD. Suite aux élections municipales de 2013, la mairesse et les conseillers appartiennent tous à Équipe Denis-Coderre. La TDS recevait une excellente écoute de la conseillère défaite : « Elle était ouverte et accueillait pas juste de façade politique, mais réellement » (E) les représentations qui pouvaient lui être faites. L'accès aux élus est important parce que « un des défis c'est que la TDS se fasse reconnaître comme agent principal de développement social à Rivière-des-Prairies » (E).

2.5 Les ressources institutionnelles

Carte 2 – Les CLSC du CSSS de la Pointe-de-l'Île



Le CSSS de la Pointe-de-l'Île dessert un territoire plus vaste que l'Arrondissement, qui comprend trois territoires de CLSC correspondant à des quartiers montréalais dont Rivière-des-Prairies, en plus de la municipalité de Montréal-Est. « La responsabilité populationnelle demeure un axe de développement du partenariat incontournable pour réaliser la mission du CSSS. » (CSSS de la Pointe-de-l'Île, « Réseautage », dans *Rapport annuel 2013-2014*, p.11) La planification stratégique précise que l'établissement souhaite « Assumer un leadership dans la concertation multisectorielle quant à notre expertise en matière de santé et de services sociaux. »² Sa participation à la Table de développement social de Rivière-des-Prairies se fait dans une

² Source : <http://www.cssspointe.ca/votre-csss/qui-sommes-nous/orientations-strategiques/>

perspective de soutien et de réciprocité. Le CSSS a invité les quatre directeurs de tables de développement social de son territoire à une rencontre de son comité de direction : « L'important est d'identifier les zones communes de travail et de convenir de part et d'autre comment on peut travailler » (E). Ces rapports se traduisent notamment par une présence significative en organisation communautaire : « Si la Table a comme objectif le bien-être, l'amélioration de la santé en fait partie et ça nous permet de bien nous positionner comme une partie dans un grand tout et non pas comme le tout qui vient gérer une petite partie » (E). Les partenaires estiment qu'il se présente comme « vraiment plus à l'écoute, on accompagne selon le besoin du milieu, on propose des choses si c'est pertinent » (E).



Constituée en juillet 1998, la Commission scolaire de la Pointe-de-l'Île couvre un territoire plus large encore que le CSSS, puisqu'elle dessert les quartiers de Rivière-des-Prairies et Pointe-aux-Trembles, mais aussi Montréal-Nord, Anjou et Saint-Léonard. Elle administre sur le territoire de Rivière-des-Prairies 5

écoles primaires et 1 école secondaire pour les élèves francophones du quartier. Les orientations stratégiques de la Commission scolaire sont axées sur la persévérance scolaire et le développement de la culture de la réussite (*Rapport annuel 2012-2013*).

Le Cégep Marie-Victorin est situé au pôle ouest du quartier. Acquis en 1993 par le ministère de l'Éducation supérieure et de la Science, il est le 47^e établissement collégial créé au Québec. Ses effectifs en 2013 étaient de 4200 étudiants. Le collège a entrepris en 2012 le projet d'un Sentier de la biodiversité dont la bordure est dédiée à des plantes potagères ce qui en fait un jardin collectif aménagé en collaboration avec l'Éco de la Pointe-aux-Prairies et la TDS-RDP.



3. LES INSTANCES DE CONCERTATION À RIVIÈRE-DES-PRAIRIES : APERÇU HISTORIQUE

Le milieu communautaire de Rivière-des-Prairies se considère jeune dans un quartier qui négocie sa place dans l'agglomération métropolitaine. La Corporation de développement communautaire de Rivière-des-Prairies (CDC-RDP), fondée au tournant des années 2000, et la Table de développement social (TDS-RDP) ont dû, comme toute innovation, tailler leur place « dans un milieu qui est en émergence avec ses diversités culturelles » (E). Les rapports entre la CDC-RDP et la TDS-RDP sont au cœur des questions de la recherche. Ce chapitre veut d'abord camper l'une et l'autre organisation afin de mettre en perspective les enjeux que comportent leurs relations.

3.1. La CDC de Rivière-des-Prairies

La CDC de Rivière-des-Prairies compte, en 2013, onze membres communautaires et huit membres collaborateurs. Elle est l'une des 58 fédérations locales d'organismes communautaires accréditées par la Table nationale des CDC en vertu du cadre de référence des CDC et reçoit à ce titre une subvention de base du SACAIS de l'ordre de 70 000 \$ par année. Elle bénéficie aussi d'un soutien de la Ville de Montréal qui l'héberge gratuitement au même titre qu'un certain nombre d'organismes installés au Centre communautaire du 9140 boulevard Perras et qui sont membres de la CDC. Elle reçoit aussi un soutien professionnel du CSSS dont le directeur général, dit-on, considère que son « projet clinique c'est "le plan d'affaires du partenariat" » (E). La mission de la CDC est de regrouper les organismes communautaires de son territoire sur une base volontaire dans une perspective intersectorielle, de leur offrir des services de soutien et d'assurer une présence au milieu en termes de représentation du communautaire dans toutes les instances qui le concernent, mais aussi en termes de revendications.

Constituée en association personnifiée en 1996 sous la dénomination de « Regroupement pour le développement en partenariat à Rivière-des-Prairies » (RDP-RDP), « la Table de concertation de quartier remonte à 1994 quand la Ville de Montréal a offert de financer une table par quartier » (Bujold, 2001 : 2). En 1998-1999 elle comptait 42 membres, majoritairement des organismes communautaires, mais aussi des partenaires institutionnels comme le CLSC, le Service des sports, loisirs et développement social de la Ville, l'Office municipal d'habitation, etc. Considérant que la meilleure façon de contribuer au développement social était de renforcer le mouvement communautaire, l'association s'est transformée en 1999 en CDC-RDP. L'organisme a connu des débuts difficiles : « Je ne suis pas sûr que tout le temps les gens comprenaient dans quoi ils étaient. Ça n'était pas facile la vie associative de la CDC. Et il y a eu aussi du roulement de personnel à la direction pour toutes sortes de raisons » (E). Le milieu vivait en fait un déficit de culture communautaire et les organismes en sont venus à la conclusion que « la meilleure façon de favoriser le développement social à Rivière-des-Prairies est d'y renforcer le mouvement

communautaire » (Bujold, 2001 : 3). « On voyait que c'était difficile quand on était assis sur les tables de concertation : on ne formait pas un tout, on était une succession d'organisations et d'individus » (E). Les tensions ont fortement déstabilisé la CDC et occasionné le départ de la direction. La nouvelle direction est arrivée dans un climat de crise. Le mot de l'équipe dans le rapport annuel 2008-2009 fait état de « mouvances dans l'organisation », d'« une CDC en changement » et annonce « le futur coordonnateur » (CDC-RDP, 2009 : 1) qui se propose de « continuer le travail déjà entamé pour faire rouler "l'autobus de la concertation" et bien sûr, mettre en action la nouvelle Table de développement social » (CDC-RDP, 2010 : 5).

À ses débuts, la CDC « a pataugé assez fortement parce qu'il y avait des milieux qui étaient aussi intéressés à prendre le leadership » (E), notamment Équipe RDP, porteur de l'action pour contrer les gangs de rue. Les organismes qui ne se reconnaissaient pas dans cette mouvance, ont créé la CDC « pour pouvoir se développer à leur rythme et en diversité [...] pour une cohérence, une cohésion sociale et une approche de développement multifonctionnelle, multiréseaux, multi-acteurs » (E). De 2004 à 2007, on retient que c'est une période où « on ne sait pas ce qu'est une CDC, ça ne fout rien, on a de la misère à comprendre » (E). C'est dans ce climat que s'est tenu en novembre 2008 un premier forum citoyen, le Rendez-vous d'automne qui a défini « les axes de travail au niveau de la Table de développement social » (E).

Si l'on se fie au mot du coordonnateur dans les rapport annuel 2012-2013, cette période est maintenant révolue : « Je me permets de croire que nous consolidons le développement d'une vision inclusive et inspirante en participant à des projets rassembleurs » (CDC-RDP, 2013 : 5). Suit une liste de cinq projets majeurs actuellement portés par la CDC :

- les jardins Skawanoti (du nom amérindien de la rivière) : un projet d'agriculture urbaine et de jardins collectifs au Cégep Marie-Victorin dans le cadre des Sentiers de la biodiversité;
- l'embauche d'un agent de liaison dans le dossier du transport en commun afin de travailler avec les tables de quartier d'Anjou, Montréal-Nord, RDP et PAT;
- l'action concertée pour le projet Notre magasin général porté par le Regroupement des organismes contre l'appauvrissement (ROCA) comme mode de distribution de fruits et légumes frais à RDP;
- le projet de centre communautaire multifonctionnel pour les organismes du quartier;
- la publication du Cadre de collaboration.

Durant la période de crise, le soutien du CSSS-PÎ et l'arrivée d'une nouvelle direction à la CDC ont permis d'infléchir la dynamique de crise, de s'approprier le cadre de référence des CDC et de solidifier le conseil d'administration en y admettant « du monde solide avec des

visions fortes et une connaissance historique du milieu » (E). En fait ce sont ces leaders forts qui, tout en étant parfois contestés, se sont montrés « souples à l'apprentissage » et ont sorti la CDC des attitudes génératrices de conflits. On est passés à « je donne et non pas je geroche ou j'impose » (E). Ces leaders étaient connus et reconnus dans la communauté : « J'ai demandé c'est qui les leaders forts ici? Ils me les ont nommés tout de suite. Bien, on va aller les chercher » (E). Pour le nouveau coordonnateur, « développeur et entrepreneur », « c'est ce qui a vraiment donné de la force à la CDC. [...] C'est eux autres qui ont bâti la CDC », notamment en s'inspirant de l'éducation populaire et de la « gestion en collégialité » pour « mettre les parents, les citoyens dans les projets » de telle sorte que « les personnes s'y reconnaissent » (E). La nouvelle direction a dû dès son embauche se consacrer à la mise en route de la Table de développement social : « Je suis arrivé le 4 mai et le 13 mai on avait le Rendez-vous du printemps! » (E). Cela donnait le ton de son mandat avec la priorité d'assurer la double reconnaissance de la CDC et de la TDS.

Lors de l'opération Solidarité Haïti suite au tremblement de terre qui a détruit Port-au-Prince le 12 janvier 2010, la majorité des locaux du centre où est installée la CDC a été mise à la disposition de ce mouvement humanitaire qui a permis une importante arrivée de familles haïtiennes dans le quartier : « Les leaders haïtiens prennent la pôle, organisent et mobilisent l'ensemble du milieu. L'ensemble des Haïtiens est autour de ça, le politique est autour de ça, l'économique est autour de ça. Ça donne une grosse importance » (E). Cette proximité aurait pu être une occasion de rapprochement avec la CDC, mais le rendez-vous a été manqué. Au terme de cette campagne, « il fallait reprendre le rythme de vie en quelque part » (E) et l'administration de l'Arrondissement a transféré ailleurs les organismes qui l'avaient portée. Ils ont décidé à cette occasion de « former un nouveau centre communautaire » (E) en espérant rallier les autres organismes communautaires, mais en majorité les organismes sont restés à la CDC « parce qu'ils sont en accord avec la mission et les valeurs de développement économique et de développement social [que porte] la CDC » (E).

La stabilité au conseil d'administration est importante pour « qu'il y ait une certaine continuité », d'autant que les démarches confiées aux administrateurs, dont la TDS, « c'est quand même encore jeune, donc c'est fragile » (E). Le conseil d'administration poursuit depuis sur cette lancée avec de la relève puisque certains des leaders de la transition sont maintenant à la retraite ou près de la retraite. Ils passent le relais à « de bons leaders qui ne sont pas attachés à la CDC, qui sont attachés à notre milieu » (E).

3.2. Le projet de la TDS (2005-2008)

Le Regroupement des organismes communautaires de Rivière-des-Prairies (ROC-RDP) a participé au Forum de développement social de 1997, mais au moment où il s'est transformé en CDC, il n'a pas assumé très activement le mandat que lui avait confié l'IMSDSL de créer une table de quartier. Certains leaders étaient d'ailleurs méfiants : « Au

départ, j'étais contre. [...] Je n'étais pas sûr que c'était une bonne chose. Je voyais le tripartisme là-dedans et je me disais "On va encore se faire charrier" [...] parce qu'on se retrouvait avec trois et c'est déjà arrivé quatre agents de la Ville assis à la concertation. Là, à un moment donné, ça fait comme bien pesant du côté de la Ville! » (E). La concertation se limitait alors à un partage d'information dans le cadre d'un petit déjeuner sur les projets des uns et des autres. Les activités étaient tellement modestes qu'« on a eu beaucoup d'échanges et ça a fini un petit peu en conflit avec la CDC. C'est-à-dire qu'à un moment donné on a retiré le financement en disant "Ça ne marche plus". [...] Au bout de la ligne, il y avait beaucoup d'argent pour faire des déjeuners » (E).

Le 11 janvier 2005, l'IMSDSL fait une relance « pour expliquer ce qu'est une table de développement social et voir si Rivière-des-Prairies en veut une » (CDC-TDS, 2007 : 1). Ce n'est que dix-huit mois plus tard, le 14 juin 2006, que le conseil d'administration de la CDC entérine l'entente proposée par l'IMSDSL et que se met en place un comité provisoire composé de la CDC, du CSSS-PÎ et de l'Arrondissement RDP-PAT. Ce comité organise à la mi-octobre une rencontre entre les représentants de l'IMSDSL et « le milieu prairivois » (Ibid) suivie, le 9 janvier 2007, de la première rencontre du comité d'implantation avec une quinzaine de personnes déléguées par les diverses tables de concertation sectorielle. L'initiative progresse puisqu'en février et mars on embauche deux personnes comme « agents de concertation locale ». Cependant ces personnes quittent peu de temps après leur embauche et le 4 juin une nouvelle intervenante est recrutée et entreprend le travail d'implantation. Le 21 juin, le comité provisoire se dissout et la Table de développement social de Rivière-des-Prairies (TDS-RDP) est inaugurée. En septembre et octobre, les participants tiennent deux assemblées au cours desquelles ils développent un document de clarification, le *Tableau des mécanismes de fonctionnement de la TDS-RDP* qui en rappelle l'historique et établit ce qui distingue les « pouvoirs et responsabilités » de la TDS et de la CDC. Lors de la réunion des participants à la Table, on note au procès-verbal que « La TDS a un pouvoir d'orientation et décide de son plan d'action [...] la CDC-RDP (mandataire) [doit] voir au respect du processus de concertation, voir à ce que le processus démocratique soit respecté » (Procès-verbal du 18 octobre 2007).

Le 1^{er} novembre 2007, la Table organise une présentation au milieu communautaire où elle se présente comme un organisme qui « aborde des enjeux de quartier, donc de collectivité, dans une perspective de développement social local » et qui « mobilise des acteurs de tous les champs d'action concernés » (Procès-verbal du 1^{er} novembre 2007). Le *Tableau des mécanismes de fonctionnement de la TDS-RDP*, diffusé en annexe au procès-verbal de la rencontre, précise que la Table « développe une définition et une vision commune du développement social local [...] dégage des portraits ou diagnostics locaux » (CDC-TDS-RDP, 2007 : 1) autour desquels elle espère réaliser le « maillage » ou l'« arrimage » de tous les acteurs du quartier (Ibid). Pour que les organismes s'approprient la démarche et

choisissent les enjeux sur lesquels elle pourra intervenir, on propose un forum de développement social local « qui se tiendrait à une fréquence régulière », des rendez-vous semestriels ou trimestriels et un « comité de coordination restreint » (Ibid : 3). Dans cette démarche la CDC assume un rôle d'animation et de chien de garde de la démocratie du processus (Ibid : 2). Un document sur les valeurs, emprunté à l'organisation communautaire du CLSC Mercier-Est/Anjou, est présenté lors de cette rencontre. On y définit la démocratie comme « l'exercice de la citoyenneté de manière à ce que les individus, les groupes et les collectivités aient voix au chapitre dans les décisions qui les concernent ». En ateliers, les 23 acteurs sociaux présents ont insisté sur « la mise en place de mécanismes (fonctionnement) venant soutenir cette définition commune » et ont tous souhaité « que la Table ne soit pas juste un endroit pour parler des problématiques du quartier, mais plutôt un endroit pour trouver comment agir concrètement » (procès-verbal du 1^{er} novembre).

Une seconde rencontre le 22 novembre 2007 à laquelle onze acteurs sociaux ont participé, a permis de bien marquer la distinction entre la TDS et la CDC de RDP : « La force de concertation du milieu communautaire doit demeurer une priorité de la CDC-RDP. De plus la CDC-RDP gagnerait à travailler une vision commune des enjeux du milieu communautaire qui pourrait être par la suite ramené à la TDS » laquelle « n'est pas encore complétée » puisqu'une seconde étape de concertation est nécessaire pour rejoindre « les autres acteurs du réseau » (procès-verbal du 22 novembre).

Début 2008, on élabore, à partir des expériences des CDC Centre-Sud, Rosemont, De la Pointe et de Solidarité Mercier-Est, un « tableau comparatif des mécanismes de fonctionnement de différentes TDS montréalaises ». Le document précise que ces organismes ont tous contribué à la création dans leur quartier d'une instance répondant au cadre de l'IMSDSL : la Pointe en 1998, Mercier-Est en 2001, Rosemont en 2004 et Centre-Sud en 2006. Le tableau précise notamment :

- que la TDS de Pointe-aux-Trembles qui rejoint 70 acteurs du milieu « se veut un groupe ouvert et non formel », « un lieu de concertation [...] et non une instance » et que les « décisions finales relatives aux grandes orientations et objectifs du plan d'action » relèvent d'un comité de coordination ;
- que dans Rosemont, c'est la CDC qui coordonne Concerto, la TDS du quartier ;
- que dans le Centre-Sud, la représentation communautaire est majoritaire, que les décisions se prennent par consensus et qu'un comité de coordination « a un pouvoir de recommandation » ;
- qu'à Solidarité Mercier-Est, on distingue quatre niveaux d'autorité : une assemblée générale annuelle, un conseil d'administration, des comités de concertation territoriale (un comité "environnement et urbanisme" et 4 comités paroissiaux) et des comités d'action.

À la réunion d'avril 2008, certains des protagonistes présents à la TDS reviennent sur l'importance d'élargir la Table au-delà des rangs des organismes communautaires et conviennent « de la nécessité d'un événement de type forum » qui prendra la forme d'un « Grand Rendez-vous » qui aurait lieu en novembre afin d'« obtenir l'adhésion d'acteurs multiréseaux sur la pertinence d'un outil collectif de développement social ». Un comité de travail en vient à la conclusion qu'« il y a des attentes, il y a de l'indifférence, il y a des sceptiques, il y a des acteurs qui ont des attentes au niveau de l'action », mais que l'on n'arrive pas à faire circuler correctement l'information notamment parce qu'il y a « des changements de personnel à la CDC ». On en vient donc à la proposition d'embaucher une ressource externe à même le solde inutilisé de la subvention de l'IMSDSL à la TDS (procès-verbal de la réunion du 22 mai 2008).

Le rapport annuel 2008-2009 de la CDC mentionne que, au cours de l'année, « le projet de mettre en action une Table de développement social multiréseaux a été au cœur des préoccupations de la Corporation [...] étant mandataire de l'initiative montréalaise de soutien au développement social local » (CDC-RDP, 2009b : 18). La CDC, dans ce rôle de mandataire, assure la représentation du quartier à la Coalition Montréalaise des Tables de Quartier (CMTQ). Elle reçoit à ce titre les contributions financières de Centraide du Grand Montréal, de la Ville de Montréal et de la DSP de l'ASSSM. Cependant, « le coordonnateur en place ne faisait pas l'unanimité » (E). Les représentants de l'Arrondissement ont « poussé pour qu'il y ait une grosse réflexion là-dessus, de sorte que la personne est partie et a été remplacée » (E). Pour forcer les choses, l'Arrondissement a même retenu le financement au moment où rien ne se passait à la TDS : « Même si on trouve que vous avez beaucoup de volonté, devant le citoyen et devant les élus, devant le vérificateur de la Ville, on ne peut pas dire que vous avez fait des actions pour l'argent que vous avez reçu » (E). On fait alors appel à la Coopérative La Clé pour préparer le Grand Rendez-vous d'automne des 20 et 21 novembre 2008. Ce forum va devenir l'occasion « de recueillir les perceptions des gens quant à la pertinence et à la définition d'une éventuelle Table de développement social » (CDC-RDP, 2009b : 24).

Ce premier Grand rendez-vous d'automne (GRVA) a réuni 28 organismes dans les locaux de Boscoville 2000 afin d'identifier les enjeux importants pour l'avenir du quartier en termes de développement social et dégager « des grandes pistes d'actions nécessitant une collaboration élargie pour changer les choses » (CDC-RDP, 2009a : 5). L'événement permet effectivement de choisir « trois grandes pistes d'action » :

- l'amélioration de l'accès au transport, aux services, aux loisirs et à l'accueil ;
- une communauté mobilisée autour de ses jeunes, qui travaille sur les gangs de rue, les milieux de vie des jeunes et la participation citoyenne jeune ;
- et la lutte à l'exclusion sociale et à la pauvreté par l'amélioration des logements sociaux et la sécurité alimentaire.

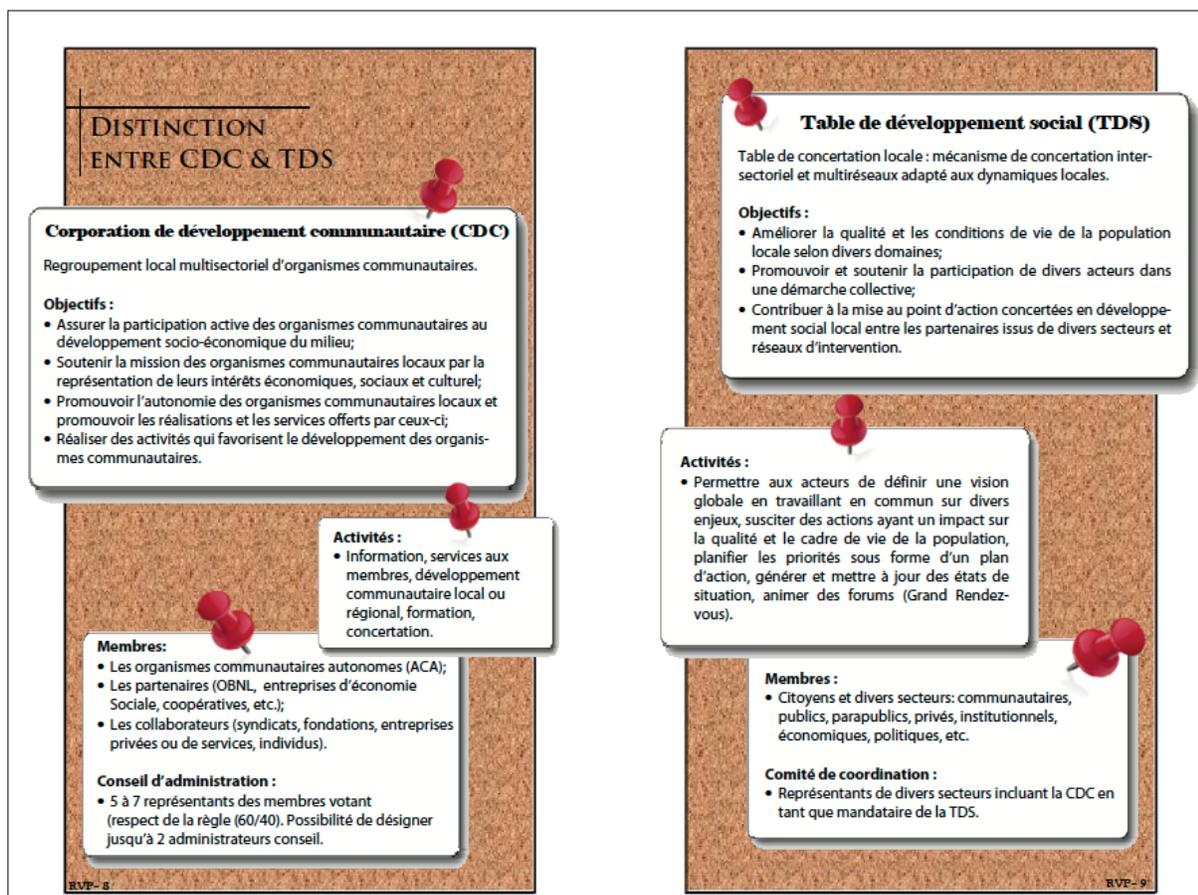
« Grâce à la Journée internationale de l'habitation qui a eu lieu en 2008, il y a eu création d'un comité de logement qui a travaillé beaucoup sur l'insuffisance de logements sociaux à Rivière-des-Prairies. [...] Et ça a été un des axes de travail, la Piste 3 » (E). Le rapport du GRVA, publié au printemps 2009, a été diffusé aux organismes membres de la CDC, mais aussi « à plusieurs autres partenaires » (CDC-RDP, 2009b : 20). À ce moment, l'IMSDSL convoque une rencontre extraordinaire « parce que ça passe ou ça casse : si on ne livre pas un document solide, on nous enlève le financement de la Table de développement social » (E). Un des problèmes qui minaient l'efficacité de la Table, c'est que l'une des pistes d'action était sous le contrôle « de deux organisations qui auraient voulu avoir le financement de la table de développement social », une compétition qui est « situation mortelle pour une TDS » (E).

3.3. Le premier quinquennat (2009-2013)

Le Rendez-vous du printemps 2009 a lieu le 27 mai dans le but « de présenter un mécanisme collectif répondant aux attentes des acteurs d'un milieu quant à la poursuite de la démarche d'une Table de développement social multiréseaux dans le quartier » (CDC-RDP, 2009c : 3). Le rapport présente une mission à quatre volets : « Mobiliser les citoyens et les acteurs du milieu ; assurer les synergies entre les groupes ; animer le processus et les mandats recommandés ; et appuyer et maintenir les actions dans la démarche collective » (Ibid : 5). La TDS se caractérise par l'« autonomie dans son fonctionnement ; [une] structure souple et inclusive ; [la] participation citoyenne ; [et le] leadership partagé » (Ibid). On présente en parallèle (voir Figure 1) les descriptions de la CDC, « regroupement local multisectoriel d'organismes communautaires », et de la TDS, « mécanisme de concertation intersectoriel et multiréseaux adapté aux dynamiques locales ». La première est une association personnifiée, repose sur des membres et est dirigée par un conseil d'administration. La seconde est une table de concertation ouverte aux citoyens et acteurs sociaux dont le comité de liaison (et non de coordination) est formé de « représentants de divers secteurs incluant la CDC en tant que mandataire » (Ibid : 8-9).

À compter de l'automne 2010, la TDS publie un bulletin d'information, le *Point de liaison*. Le premier numéro, en novembre 2010, présente la Table comme un mécanisme « pour une vision commune des enjeux du quartier ». Il est suivi d'un second, en mars 2011, qui annonce le rendez-vous du printemps et fait le point sur les réalisations des pistes d'action. La piste 1 a déposé un mémoire sur le transport en commun, se préoccupe de l'établissement d'une maison de la culture à RDP et souhaite la mise en place d'une politique d'accueil dans le contexte où l'Arrondissement travaille à la publication d'un guide du citoyen. La piste 2, mobilisée autour des jeunes, a discuté des représentations aux tables sectorielles et la piste 3 a fait des représentations politiques sur les besoins urgents en logement social et locaux communautaires à RDP. Le deuxième numéro du *Point de liaison* (mars 2011) fait un sondage sur un logo pour la TDS-RDP (Figure 2).

Figure 1 – Distinction entre une CDC et une TDS



(Source : CDCRDP, 2009c : 8-9)

À deux semaines du Rendez-vous du printemps, la troisième édition (avril 2011) présente le comité de liaison comme « courroie de transmission entre les enjeux identifiés par l'ensemble de la communauté », assurant les liens entre les pistes d'action, la circulation de l'information et « l'émergence et le renforcement d'une vision d'ensemble ». On y réitère la



Figure 2 – Logo de la TDS-RDP

distinction entre la CDC et la TDS. Ce numéro offre aussi un « rappel historique » en présentant sur une page les dates significatives depuis l'entente du 11 juin 2006 entre l'IMSDSL et la CDC jusqu'à la mise en place des pistes d'action lors du Grand rendez-vous d'automne 2008 et l'« acceptation du mécanisme collectif pour la TDS-RDP » au printemps 2009.

Le Rendez-vous du printemps 2011 voulait faire du 12 mai une journée bilan et a réuni 72 personnes pour réfléchir sur les besoins et réalités du quartier. Chacune des pistes d'action a fait rapport de ses activités, réalisations et préoccupations. La rencontre a été une sorte de relais vers « un Grand rendez-

vous, de type forum de quartier, pour 2013 » (CDCRDP, 2011a : 10). Le *Point de liaison* publié au début de juillet présente le Rendez-vous du printemps comme un « succès rassembleur » et reprend les rapports de réalisations des trois pistes d'action. Il présente aussi le « nouveau logo de la TDS-RDP » dont « l'arbre en forme de main signifie l'enracinement au milieu ainsi que la force collective, le rond représente toutes les formes de concertation qui entoure le milieu ».

Le 18 juin 2012, le Regroupement des organismes communautaires contre l'appauvrissement (ROCA) et les partenaires de la Piste 3 de la Table de développement social ont organisé une journée de réflexion sur la pauvreté à RDP. Intitulé *Réflexion sur la pauvreté, RDP en 3 D !!!*, l'événement souhaitait faire « reconnaître et définir » la situation, ses impacts et soulever la question de l'« agir collectif ». Il a réuni 30 personnes de 17 organismes du quartier.

3.4. Le profil et les perspectives de la Table à l'automne 2013

À compter de l'automne 2012, les travaux de la TDS-RDP sont axés sur le Grand rendez-vous de l'automne suivant dont la préparation comporte le Rendez-vous de printemps, le 2 mai 2013, afin de faire le bilan des réalisations depuis le premier Grand rendez-vous de l'automne 2008. En septembre, la Table publie son *Calendrier statutaire 2012-2013* qui résume la démarche, et présente, sur une page par mois, l'ensemble des rencontres des Pistes d'action, du Comité de liaison et des diverses tables de concertation du quartier. Il contient aussi un bottin des organismes participant à la TDS avec, pour chacun, le nom de la personne ressource qui les représente et ses coordonnées.

Dans le *Point de liaison* de juillet 2012, le comité de liaison indique son intention de « renforcer sa composition, réfléchir aux mécanismes de représentation des pistes au comité de liaison et se doter d'outils de travail concrets ». Les pistes sont invitées à inscrire « en ouverture et clôture des rencontres » un item « comité de liaison » de façon à renforcer la contribution des personnes qui représentent la piste au comité de liaison. La piste 1 qui s'occupe de l'amélioration de l'accès, annonce le projet des Jardins de la Rivière Skawanoti et l'embauche d'un coordonnateur qui assurera le suivi de la création d'un comité « inter-arrondissements sur les questions de Transports collectifs et actifs ». La piste 2 dit poursuivre ses réflexions et la piste 3 parle du Magasin-partage, de la coopérative d'habitation « Le courant du quartier » et de la journée « RDP en 3D » sur le portrait de la pauvreté. Les éditions du 1^{er} octobre et du 29 novembre du *Point de liaison*, continuent à faire le point sur les actions des pistes en préparation des rendez-vous de 2013. La piste 3 publie aussi un livret qui présente les ressources en soutien alimentaire et annonce les festivités de 2012-2013.

En décembre 2012, la TDS publie le *Cahier de propositions piste 2* dans lequel chacun des organismes participant à la piste présente son point de vue : la Maison des jeunes, le

Carrefour jeunesse emploi, Équipe RDP et le CSSS-PÎ considèrent la piste comme une redite par rapport aux concertations existantes et proposent sa dissolution : « C'était un peu du dédoublement que l'on faisait par rapport à la table sectorielle jeunesse » (E). Les participants ont estimé que leur travail ne pouvait pas se faire dans le cadre de la piste, ils ont réalisé « tout un travail de recommandations » (E) pour la suite des choses et soumis un compte-rendu dont le ton n'avait rien de défaitiste. Certains considèrent que cette décision a été prise dans un contexte où la piste « a réussi à gérer une controverse, à trouver des solutions » (E) de telle sorte qu'on voit « un lâcher-prise très le *fun* là-dedans » (E). « Ce n'est pas un échec, ça a été un cheminement » (E). D'autres personnes qui n'ont pas participé à la décision y voient plutôt un échec. En fait, il semble que « la Piste 2 venait comme un peu déranger » les leaders de l'action de « mobilisation autour des jeunes » (E) et que « de gros joueurs qui étaient contre cette piste-là, y voyaient du dédoublement » (E). À la différence des autres pistes, « cette piste-là ne réussissait pas à être dans l'action » (E) et « fait la même job que le sectoriel » (E). On n'y trouvait pas de plus-value puisque « la piste d'action c'était de réfléchir ensemble », à côté de « toutes les concertations sectorielles » (E). Les participants n'ont pas réussi à définir un plus qui aurait notamment pu être la création d'un mécanisme de continuité entre toutes les initiatives pour la jeunesse de façon à ce que « les passages de l'une à l'autre se passent bien » (E).

Le *Point de liaison* de février 2013 est entièrement axé sur le Rendez-vous du printemps qui aura lieu le 2 mai : « Grâce aux participants qui ont répondu au questionnaire sur les trois dernières années de la TDS, le comité de liaison aura le plaisir de présenter un bilan très positif faisant état de la consolidation des pistes, de l'avancement des projets et d'une grande maturité dans l'ensemble de la TDS ». Le *Point de liaison* affiche en particulier une satisfaction devant des arrimages de plus en plus solides entre les actions des pistes et les tables sectorielles de concertation. « Il y a de plus gros projets qui avancent parce qu'on est là toute la gang. Dans ce sens, je pense que c'est un plus. Et ce qui est facilitant c'est qu'on est dans des projets concrets. Le monde aime ça ! » (E). Le comité de liaison y annonce qu'il recommande de ne pas implanter Québec en forme (QEF) à Rivière-des-Prairies. En fait la CMTQ avait organisé une discussion sur cette question et comme Rivière-des-Prairies n'avait pas de programme QEF, la Table en a profité pour réaliser deux rencontres d'information et de discussion sur l'opportunité d'en solliciter la venue dans le quartier. C'est suite à ces démarches que le comité de liaison a finalement arrêté sa position en invoquant la charge de travail que représente la préparation du Grand rendez-vous d'automne : « Considérant l'ensemble des événements qui se déroulent dans le quartier en 2013-2014 [...], il est préférable de ne pas implanter le projet de Québec en forme pour l'instant ». Les Pistes se sont prononcées dans le même sens. C'est une position qui sera à l'ordre du jour du Cadre de collaboration en décembre 2013.

Au moment où l'Arrondissement de Rivière-des-Prairies – Pointe-aux-Trembles menait des consultations en préparation de son *Plan de développement social 2014-2018*, la Table de développement social a incité les organismes participant à organiser entre le 2 et le 15 avril une activité qui puisse contribuer à ce que « la parole des citoyens de Rivière-des-Prairies soit présente » dans cette consultation. Une rencontre s'est tenue au Centre communautaire de RDP le 16 avril sur six enjeux : favoriser l'accessibilité aux citoyens, assurer la cohésion sociale, optimiser la présence de la culture, contribuer à la revitalisation et à l'aménagement des milieux de vie, améliorer les transports actifs et collectifs et agir sur la protection de l'environnement.

La préparation du Grand rendez-vous d'automne suscite des attentes de l'Arrondissement pour le plan de développement social : « La Table est un partenaire clé pour la réalisation du plan d'action en développement social de l'Arrondissement » (E). Même chose du côté du CSSS pour son plan d'action : « Le rendez-vous d'automne pour nous autres, c'est faire le joint entre l'institutionnel et les organismes du milieu » (E). Pour les organismes communautaires, les attentes sont du côté de la participation de la population : « C'est clair que l'idée du forum, c'est pour aller travailler la mobilisation citoyenne » (E). Cela n'est pas évident dans un quartier où une bonne partie de la population vit au rythme d'une banlieue où la population « qui habite le quartier vient dormir et vit ailleurs » (E). Le comité de liaison bénéficie de la « réflexion sur la participation citoyenne organisée par la Piste 3 » qui a poussé pour qu'on « passe par une formule Café urbain parce qu'on veut vraiment aller chercher les citoyens » (E). Un café urbain c'est une formule qui vise à « trouver des solutions à des défis CONCRETS » (Boscoville 2000, 2013 : 7). À cet effet, la TDS a organisé entre le 26 septembre et le 7 novembre, onze cafés urbains thématiques afin de dégager la « matière première » de l'événement. On a créé un « comité accompagnateur des Cafés urbains » pour que n'importe quelle organisation, expérimentée ou non, puisse utiliser la formule en sachant qu'au besoin elle peut compter sur une ressource qui « l'accompagne dans ses besoins » (E). Six des dix groupes promoteurs ont reçu un tel soutien. Ces activités ont rejoint surtout des « citoyens engagés » et « quelques intervenants » (E), certains cafés dépassant la centaine de présences. Pour les organismes du quartier, c'est une façon de se rapprocher de la population : « Savoir qu'est-ce que vous avez besoin, qu'est-ce que vous trouvez qui manque, qui serait à développer dans le quartier, qui pourrait être favorable pour notre essor » (E). Le projet « La voix des parents », suite à un sondage auprès de 300 parents d'enfants de 0 à 5 ans pour identifier leurs préoccupations à l'égard du quartier, a aussi organisé un Café urbain qui a réuni 35 parents, sans toutefois faire la liaison avec le GRVA.

3.5. Le Rendez-vous du printemps et le Grand rendez-vous d'automne 2013

Le Rendez-vous du printemps a été l'occasion d'une présentation dynamique des bilans déjà diffusés dans les récentes éditions du *Point de liaison*, mais surtout l'occasion de donner la

parole à des citoyennes et citoyens qui avaient été actifs ou avaient profité des différentes réalisations dont il a été fait état. Il faut souligner qu'un sondage auquel ont répondu 29 participantes et participants, a démontré un taux de satisfaction de l'ordre de 96 % quant à l'animation des pistes d'action (CDC-RDP, 2013b : 9). Les participants à la Piste 1 se disent « très satisfaits » d'avoir contribué à la TDS en initiant des « projets d'envergure et transversaux » comme les Jardins Skawanoti, le projet de Transport en commun et celui d'un centre communautaire. Ceux de la Piste 3 parlent de « résultats concrets dans une action collective efficace » comme le magasin partage dont les activités ont profité à 178 famille et la coopérative d'habitation. Ils estiment avoir « une approche participative dans la prise de décision » qui constitue un facteur facilitant. Lors du Rendez-vous, une participante au magasin-partage a tenu à exprimer sa satisfaction en plénière : « Ici la pauvreté est cachée. Je suis contente que vous soyez là avec nous ».

La proposition de dissoudre la piste 2 a été présentée comme une façon de prendre en compte l'existence de trois tables de concertation pour la jeunesse qui en fait « une structure redondante » (CDC-RDP, 2013b : 5), et de la difficulté qui en découle d'identifier des pistes communes pour rallier les énergies. Lors des commentaires en plénière, on a par ailleurs fait remarquer que pour rallier les organismes à des actions communes, « il faudrait partir des besoins du milieu » et se rappeler que « les motivations à créer cette piste étaient d'inclure les jeunes en difficulté, ce qui est encore un enjeu ». Selon une participante, « les bailleurs de fonds étaient autour de la table : on n'allait pas y parler de nos difficultés ! Je suis inconfortable », a-t-elle conclu confirmant que « la concurrence sur le financement nuit à la concertation ». On a aussi soulevé le fait que le saucissonnage en tranches d'âge vient beaucoup des bailleurs de fonds : ne faudrait-il pas envisager que toutes les pistes d'action prennent en compte les enjeux jeunesse ? Le bilan de la Piste soulignait que le processus de dissolution avait été mené avec beaucoup de lucidité et manifesté une « capacité de vivre ensemble une controverse et se donner les moyens de la reconnaître et de la régler », ce qui n'a pas empêché que la piste soit victime de « jeux de pouvoir entre certaines organisations participantes à la piste » (CDC-RDP, 2013b : 5), ce que certains qualifient de « tiraillements entre deux façons de faire [...] des plaques tectoniques qui se frottent » (E).

Le Rendez-vous s'est conclu par une réflexion collective sur les suites à donner. « On sent beaucoup les gens très engagés dans leurs actions. [...] La présence aux rencontres, aux comités et tout ça, je pense que les gens sont là. Ça démontre quand même l'intérêt. Donc j'ai l'impression que ça va continuer » (E). La perspective autour de laquelle tous conviennent de travailler, c'est de mobiliser pour le Grand rendez-vous d'automne afin, comme on l'a exprimé durant la discussion, de « créer un effet ascendant pour influencer les politiques publiques ». Cela passe bien sûr par l'identification des enjeux du quartier : pauvreté, racisme, inclusion des nouveaux arrivants, mais aussi transport et développement d'un quartier jeune avec des communautés culturelles bien campées. Il faut aussi faire un

travail pour rejoindre les citoyennes et citoyens : le projet de tenir des cafés urbains sur divers enjeux devrait « aider les gens à exercer leur parole [...] sur ce qui les concerne pour qu'après, ils puissent jouer un rôle ». Il faut aussi que les décideurs soient présents dans les espaces de discussion pour que les choix s'inscrivent dans « un projet de quartier avec les citoyens ». Ce sont des enjeux d'appartenance, de solidarité et de cohésion sociale qu'il faut prendre en compte pour que les préoccupations communes soient exprimées « d'une seule et même voix de communauté ». Ce n'est pas facile de sortir des stratégies parallèles pour en arriver à un arrimage des communautés notamment à cause de la barrière linguistique entre les italo-anglophones et les francophones. Le coordonnateur de la CDC a rappelé en conclusion que le quartier est « une banlieue dans la ville qu'il faut aider à devenir Rivière-des-Prairies ». La démarche a fait dire à une intervenante que la Table « a beaucoup été utilisée comme un espace de réflexion. Ça commence à devenir un mécanisme d'action. [...] Il y a déjà des projets qui ont émané de la Table et qui sont en train de se faire » (E).

Entre le Rendez-vous de printemps et le Grand rendez-vous d'automne (GRVA), douze Cafés urbains, avec une assistance variable de l'un à l'autre, ont donné la parole à plus de 400 participantes et participants. Les résultats ont été présentés à quatre tables différentes dans la salle où se faisait l'accueil du Grand rendez-vous de sorte que les gens pouvaient se promener de l'une à l'autre, prendre connaissance des suggestions et en discuter avec une personne responsable d'expliquer ces contenus. On souhaite que cela permette d'établir la liaison entre les acteurs du milieu : « Les gens vont être en mesure de faire des liens. Parce que je pense que c'est un élément qui est important de ne pas juste aborder des thématiques, des enjeux et des préoccupations, mais de faire des liens avec ce qui se fait déjà et ce qui pourrait être bonifié » (E).

Le premier atelier du GRVA portait sur la Piste 1 « Aménagement et accès quartier ». Partant de six projets en cours, l'atelier visait une appropriation des enjeux par les participants en relation avec les projets de façon à dégager des priorités. Le second atelier s'est déroulé selon la même stratégie autour de la Piste 3 « Lutte à l'exclusion et à la pauvreté ». Quatre des projets retenus étaient communs aux deux ateliers : la Coopérative d'habitation « Au pied du courant », le Centre communautaire de loisirs, les Jardins Skawanoti et Liaison transport. Le premier atelier a traité aussi de la Maison de la culture / Bibliothèques Est et Ouest et Verdissement des zones industrielles et urbaines. Le second atelier a pour sa part discuté du Magasin partage et de Notre magasin général. Le Forum qui clôturait la rencontre a permis, à partir de la synthèse des conclusions des ateliers par le comité de liaison, de choisir les « enjeux prioritaires pour les 5 prochaines années » et d'établir dans quel ordre de priorité ils seront pris en compte par la TDS (TDS-RDP, 2013 : 15).

Le Grand Rendez-vous d'Automne s'est donc conclu sur des orientations stratégiques autour de deux grandes préoccupations de développement social et de dégager quatre priorités pour chacune de ces deux pistes d'action :

1. Aménagement / accès aux services
 - 1.1. Création d'un pôle rassembleur (centre ville) avec plus de services (sports, loisirs, santé mentale, etc.)
 - 1.2. Amélioration de l'aménagement urbain
 - 1.3. Amélioration du transport collectif et actif
 - 1.4. Accès sécuritaire aux espaces publics
2. Lutte à l'exclusion et à la pauvreté
 - 2.1. Favoriser la proximité, la mixité et la prise en charge citoyenne
 - 2.2. Rendre le portrait des réalités terrain dynamique et évolutif
 - 2.3. Développer des ressources nouvelles et complémentaires
 - 2.4. Renforcer la cohésion sociale et la responsabilité collective

Les projets en cours devraient donc progresser de façon à s'inscrire dans ces orientations prioritaires.

3.6. Le Cadre de collaboration

On ne peut pas établir le portrait des instances de concertation à RDP sans ajouter à la CDC et à la TDS, le Cadre de collaboration créé à l'initiative de la CDC. Il s'agit d'une démarche volontaire de collaboration visant à favoriser la collaboration « pour faciliter la concertation et le partenariat par la mise en commun des expertises et des ressources, de façon à contribuer à l'amélioration du mieux-être social et communautaire du quartier de Rivière-des-Prairies » (*Cadre de collaboration Rivière-des-Prairies, Février 2013* : 7). Cette table de haut niveau réunit des cadres et des intervenants d'organismes « œuvrant en soutien au développement social du milieu de Rivière-des-Prairies » : la CDC, le CSSS Pointe-de-l'Île, la Commission scolaire Pointe-de-l'Île et l'Arrondissement RDP-PAT. Elle doit permettre d'« identifier des zones communes », de baliser le type de collaboration souhaitée, de « renforcer la cohérence dans la planification », de fournir « un espace d'échanges et de réflexion » et d'« identifier les zones grises et travailler aux solutions appropriées » (Ibid). « Le cadre de collaboration offre un espace de participation inclusif autour du développement social et communautaire à Rivière-des-Prairies » (CDC-RDP, 2013a : 48) qui permet « de définir des points communs dans le soutien des organismes et des projets pour le milieu, en plus d'identifier les zones grises et leurs impacts » (CDC RDP, 2012 : 32). Le lancement officiel de cette instance a eu lieu le 21 février 2013 en présence d'une cinquantaine de personnes.

La création du Cadre de collaboration a permis aux partenaires la « découverte des missions de chacun et des façons de faire, mais aussi de se donner un temps d'échange et de réflexion sur comment on peut intervenir sans se piler sur les pieds, sans mettre les ressources en double et tout ça » (E). Pour qu'une concertation soit efficace, « c'est important que les gens aient un mandat clair de leur organisme pour prendre une décision. Au niveau des organismes communautaires ce n'est pas un problème, mais au niveau des

institutions c'est plus difficile » (E). Le Cadre de collaboration ouvre des possibilités intéressantes :

Ça a été une excellente initiative de la CDC de lancer ce Cadre de collaboration. On l'a vu par exemple dans l'histoire d'un gymnase double à l'école Jean-Grou. L'Arrondissement, la Commission scolaire, le milieu, tout le monde se relançait la balle. Ce n'était pas chouette pantoute! Et ça a créé un gymnase qui n'a pas été à la satisfaction de l'ensemble des partenaires. Alors on se dit maintenant on va arrêter de se jeter la balle de l'un à l'autre. (E)

En acceptant de prendre le temps de s'asseoir ensemble, la CDC et les directions des établissements institutionnels ont pu « se dire les vraies choses, ne pas se les dire dans le corridor » (E). C'est ce qui permet de « développer les projets ensemble. On aurait l'heure juste avec les possibilités et les limites de chaque organisation. [...] Ça a permis de camper tous et chacun dans sa zone de confort » (E).

Le Cadre de collaboration représente cependant un défi de crédibilité pour la CDC par rapport à certains de ses membres. C'est une initiative qui soulève la méfiance de quelques organismes communautaires qui se questionnent sur une concertation où le communautaire accepte de s'asseoir avec des gens qui contrôlent l'accès à des ressources qui sont vitales pour son action et qui n'envisagent pas toujours les choses d'un même point de vue. La venue de Québec en forme (QEF) dans le quartier en est une bonne illustration.

La TDS avait décidé en février 2013 de différer l'ouverture du quartier à QEF, mais les institutions estimaient que cela privait le quartier de ressources importantes. La question a donc fait l'objet d'une rencontre du Cadre de collaboration en décembre 2013. Les huit personnes présentes se sont penchées sur les enjeux et les facteurs sur lesquels il faudrait agir pour débloquer la situation : comment intervenir dans un contexte où QEF suscite des réactions contradictoires ? Pour les uns, il y a là des ressources dont le milieu n'a pas les moyens de se priver ; pour d'autres du milieu communautaire, c'est une intrusion puisque cet organisme utilise des fonds qui devraient être publics pour dicter ses propres façons de faire ; d'autres enfin sont partagés parce que, tout en souhaitant de nouvelles ressources, soit ils craignent le mode de financement par projet plutôt qu'un soutien à la mission globale, soit ils sont rebutés par le mode de gestion imposé au milieu. La CDC dont les membres sont les premiers concernés, se retrouve au centre de ces tensions tandis que les institutions seraient d'emblée nettement plus favorables. La rencontre du Cadre de collaboration visait à répondre à la question : comment la TDS pourrait-elle aborder la venue de QEF dans ce contexte où tout le monde s'entend sur le besoin de ressources dont le déploiement fait problème par ailleurs ?

Du côté communautaire on souhaite « partir du terrain et se donner le temps de faire les processus comme il faut », le Cadre de collaboration devant « permettre de situer chaque organisation et comprendre que l'on n'est pas au même rythme ni au même niveau ». Du

côté institutionnel, on considère qu'« il faut que ça aboutisse ici à la table et rapidement » tout en étant conscient qu'« il faut faire des passerelles, se connaître assez pour se faire confiance et savoir comment on intervient avec le communautaire ». On identifie que la divergence de point de vue repose beaucoup sur le fait que les institutions disposent d'un financement de base auquel le financement par projet vient ajouter alors que plusieurs organismes communautaires ou bien n'ont pas de financement de base ou bien reçoivent un financement insuffisant de sorte que le financement par projet risque de les entraîner en dehors de leur mission. On en vient à la conclusion que le Cadre de collaboration doit renforcer la cohésion du milieu pour lui permettre d'être « plus robuste face aux pressions externes ». Le défi pour les partenaires c'est se faire assez confiance pour inspirer la confiance au milieu puisque « l'intersectoriel c'est nous ». Partant de cet objectif, on procède à l'analyse des positions de chacun des acteurs concernés. Cela met en évidence l'existence d'une masse critique favorable et permet d'identifier les diverses résistances à prendre en compte pour créer un comité local QEF. Pour traduire cet objectif en action, un petit comité est créé avec le mandat de préparer un document de travail à soumettre à la discussion lors d'une rencontre des divers acteurs concernés par la venue de QEF à Rivière-des-Prairies, ce qui n'était pas encore fait au moment de la collecte des données.

3.7. Une démarche de convergence

Au terme de ce tour d'horizon des instances de concertation à Rivière-des-Prairies, on peut constater que la CDC-RDP est au cœur de dispositifs qui permettent aux divers acteurs collectifs de travailler ensemble sur les enjeux de développement social. Non seulement elle assure le mandat de fournir une instance mandataire à la TDS, mais elle est aussi à l'origine du Cadre de collaboration qui permet de traiter en rapports plus égalitaires avec les joueurs institutionnels dont le poids est nettement plus considérable que celui des organismes communautaires intervenant en première ligne. Il a fallu du temps pour qu'elle arrive à cette position qui soulève encore des tensions à l'occasion, mais qui permet néanmoins une pérennité du processus de concertation pour le développement social local. La mise en œuvre de projets qui n'auraient pas autrement vu le jour, et le soutien que la TDS donne à d'autres initiatives concertées, génèrent un taux de satisfaction très élevé à l'égard du fonctionnement par pistes d'action. Quant au comité de liaison, il est reconnu comme mécanisme de partage des informations et de discussion des orientations. La CDC facilite ce fonctionnement en produisant des outils de diffusion et en assurant leur circulation par voie informatique aussi bien que par les imprimés. Ces outils de communication sont très appréciés par la majorité des partenaires (CDC-RDP, 2013b : 9).

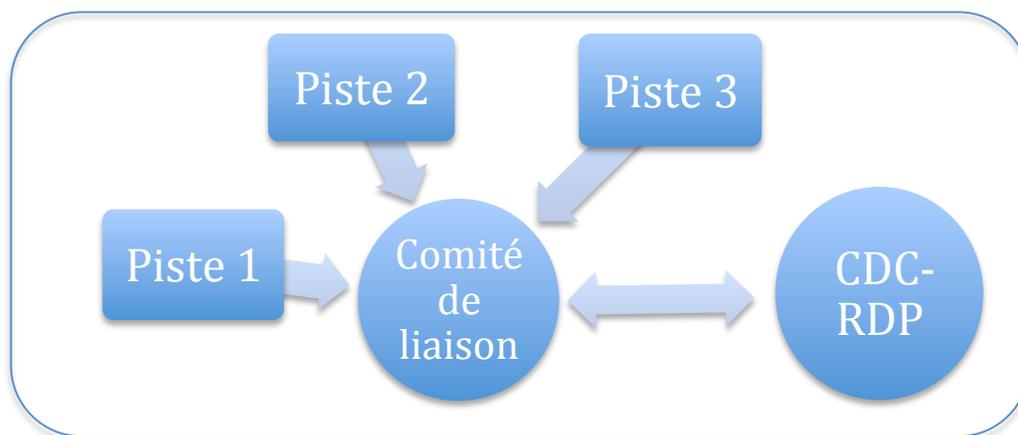
Ces constats sont un premier indice que la gouvernance de la TDS-RDP permet aux acteurs en présence d'établir des rapports de collaboration qui ne sont pas exempts de tensions et de débats, mais qui permettent de pérenniser une démarche de quartier en développement social.

4. LA GOUVERNANCE VÉCUE : PARTICIPATION, TENSIONS ET DÉMOCRATIE À LA TDS-RDP

Les tables de développement social à Montréal sont soit des associations personnifiées soit données en fiducie à une corporation de développement communautaire ou à un autre organisme en mesure de remplir ce mandat. La TDS-RDP dispose d'un budget de 100 000 \$ provenant de l'IMSDSL approvisionné par la Ville de Montréal, Centraide du Grand Montréal et la Direction de la santé publique de l'Agence montréalaise de la Santé et des Services sociaux. Une part de ces fonds équivalant à 16 680 \$, provient du fonds québécois d'initiatives sociales dans le cadre des alliances pour la solidarité suite à l'entente entre la Ville et le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS). Cette somme est dédiée spécifiquement aux projets relevant de ce programme de lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale. La coalition des trois grands bailleurs de fonds de l'IMSDSL est le résultat des pressions des tables de quartier qui déploraient la multiplication des redditions de comptes : « C'est à partir de ces doléances qu'on s'est mis ensemble et qu'on a commencé un programme avec les bailleurs de fonds et ça a donné l'Initiative montréalaise » (E). C'est l'Arrondissement qui a la responsabilité d'attribuer les fonds provenant de la Ville de Montréal, que ce soit à une table de développement social ou à tout « mécanisme de concertation qui permette à la communauté de se développer dans une perspective où le citoyen doit voir une plus-value à cette concertation » (E). Tout en étant bailleur de fonds, l'Arrondissement participe régulièrement aux démarches de la TDS, mais ses partenaires estiment que « l'Arrondissement est toujours prudent dans sa participation » (E). Cette présence, « c'est vraiment plus pour être capable de faire la passerelle entre la Piste, la Table de développement social et l'Arrondissement » (E). Cela permet que l'administration municipale soit « en lien avec le milieu et écoute ce qui se passe dans le communautaire » (E).

4.1. Le fonctionnement de la TDS-RDP

Figure 3 – Le fonctionnement de la TDS-RDP



Comme l'illustre la figure ci-dessus, la TDS-RDP s'est donné une structure souple basée sur trois pistes d'action reliées par un comité de liaison où se rencontrent des personnes représentant chaque piste. « Ce qui est important ce n'est pas la structure, ce sont les pistes. [...] Pour faire l'organisation des activités, tous les membres de la Piste mobilisent » (E). Les pistes se rencontrent aux deux mois et le comité de liaison se rencontre aux mois intercalaires. Cette alternance permet d'établir une communication continue entre les pistes qui sont des instances d'action responsables de leurs propres décisions. Le comité de liaison constitue aussi le point de jonction avec la CDC mandataire des ressources financières de la TDS.

Les mandats de chaque piste s'inscrivent dans les enjeux définis à l'occasion de Grands rendez-vous d'automne (GRVA) qui se tiennent aux cinq ans. Deux ont déjà eu lieu, le premier les 20 et 21 novembre 2008 et le second le 28 novembre 2013. Entre ces moments où s'établissent les grandes orientations de la TDS-RDP, les Rendez-vous de printemps (RVP) sont l'occasion de faire collectivement le point sur l'état d'avancement des projets. Entre les deux GRVA, trois RVP ont eu lieu aux deux ans : le 27 mai 2009, le 12 mai 2011 et le 2 mai 2013.

« C'est une table qui est souple et ça je pense que c'est une très belle force de la Table de Rivière-des-Prairies. Il n'y a pas de membership, elle n'est pas incorporée » (E). Toute la structure est établie sur des relations de bonne foi entre les parties prenantes et la personnalité juridique qui soutient la démarche, revient à la Corporation de développement communautaire de Rivière-des-Prairies. Les entrevues ont permis d'identifier comment les choix sur lesquels repose cette structure sont à la fois un facteur de cohésion et une occasion de tension entre les forces collectives du milieu.

4.1.1. La concertation pour le développement social à Rivière-des-Prairies

« Pour voir et penser le développement du quartier d'un point de vue plus global, la Table est l'acteur clé » (E). Les participants se considèrent comme des acteurs du développement social du quartier : « Tous les organismes à Rivière-des-Prairies ne font pas les mêmes choses, mais on a tous quand même la même clientèle [...] et on voudrait que notre quartier soit un quartier agréable à vivre » (E). Le territoire est le facteur de regroupement des forces : « On travaille pour la communauté » (E). La Table permet d'élargir les actions particulières à la dimension du quartier : « Il y a des enjeux qu'il faut que l'on travaille collectivement parce que ça nous dépasse. [...] Il y a des enjeux dans le quartier qui dépassent la mission de ton propre organisme » (E). Les concertations sectorielles ne permettent pas cette perspective globale : « Si on travaille isolément des tranches d'âge et qu'on ne les rattache pas ensemble par rapport à des problématiques, peut-être qu'on passe à côté de quelque chose » (E). L'exemple de la problématique du transport collectif en est sans doute la meilleure illustration : « Ça va toucher les personnes à mobilité réduite, ça va toucher les aînés et ça va toucher les familles. Donc pourquoi on ferait des plans en silos ? »

(E). Cela permet aussi un renforcement des capacités d'action : « Cette table de développement social où on peut échanger, on peut apporter des idées, je trouve que c'est comme vivant. C'est comme un lieu où on apporte nos besoins, on apporte les besoins du quartier, mais on apporte aussi ce que nous on peut faire. [...] On ne veut pas être des figurants, on veut être des acteurs dans ces changements-là » (E).

Il n'y a pas de démarche toute faite en développement social de sorte que les participants ont une prise sur les choix collectifs : « On va voir au fur et à mesure, mais moi je pense qu'il faut être assez intelligents pour se laisser une marge de manœuvre. On utilise l'outil. L'outil ne nous définit pas, c'est nous qui définissons l'outil » (E). Si on part de l'hypothèse que le processus influence beaucoup le résultat et même qu'il en fait partie, tout n'est pas déterminé à l'avance. À l'encontre des attentes des bailleurs de fonds, la TDS travaille sans plan stratégique, si ce n'est les priorités identifiées lors du Grand rendez-vous d'automne : « Si on veut vraiment suivre l'évolution dans le quartier [...] il faut vivre cette espèce de souplesse. [...] Même si des fois c'est dur à vivre, moi je trouve qu'on est gagnant jusqu'à présent. [...] C'est porteur d'innovation » (E). En fait, il faut prendre en considération ce que ce mode de fonctionnement a permis jusqu'ici : « Un des résultats qu'il faudrait regarder, c'est le niveau d'appropriation par les différents acteurs. [...] Quand on regarde la diversité de la participation, l'intensité de cette participation et le niveau des collaborations [...], c'est beaucoup plus intensif, c'est beaucoup plus profond et les niveaux de collaboration sont beaucoup plus élevés » (E). Les relations actuelles entre les partenaires, « ça n'a pas toujours existé. Ça fait 14 ans que je suis ici et il y a eu des évolutions qui se sont faites à travers le temps, à travers les discussions, à travers aussi une belle ouverture de la part de la direction » (E).

La participation à la Table est ouverte : « On est là parce qu'on y croit, qu'il y a un intérêt à être là tout le monde ensemble et à partager » (E). « Tout le monde est bienvenu, on fonctionne avec les personnes qui sont présentes et chacun a le droit de s'exprimer librement » (E). On y trouve même de la satisfaction : « C'est l'endroit où les organismes se rencontrent puis échangent. Et c'est comme un plaisir de se rencontrer » (E). Au début, cela n'allait pas de soi, « chacun avait son avis et ça partait de tous bords, tous côtés », mais maintenant on arrive à reconnaître que « la problématique c'est ça. Toi tu vas travailler de telle façon, moi j'aimerais mieux travailler de telle façon » de sorte qu'« ils trouvent chacun un espace d'entente et un espace d'indépendance » (E).

Une Table de développement social n'est pas un organisme de base et y participer exige à la fois un apprentissage de la réflexion stratégique et une ouverture au travail de réflexion pour alimenter l'action : « Au niveau de la Table, on travaille surtout avec des directeurs, des directrices ou des gens qui sont mandatés spécifiquement pour aller sur la Table » (E). Certains dirigeants d'organismes communautaires ne sont pas à l'aise avec ce type de délibération collective parce qu'ils « ne comprennent pas c'est quoi le développement

social, ils ne comprennent pas c'est quoi la concertation, la mobilisation » (E). Leur réflexe c'est de dire : « C'est trop large, on ne se retrouve pas » (E). Ils préfèrent s'en tenir aux activités sectorielles plus proches de leurs préoccupations quotidiennes. Le bon fonctionnement de la TDS suppose donc de « les préparer dans le sens qu'ils soient au courant de la dynamique, comment ça se passe et du type de langage qu'on utilise » (E).

Le développement social ne peut toutefois pas se cantonner dans un cercle restreint de dirigeants d'organismes. Il passe aussi par la participation citoyenne et le développement du leadership dans le milieu : « Faire émerger un leadership des citoyens et les soutenir, les accompagner. Ce n'est pas à nous autres de faire de beaux projets : on est qui pour savoir ce dont les citoyens ont besoin ? » (E). Sur ce terrain, la TDS a avantage à profiter des expériences réalisées dans d'autres quartiers pour « trouver des façons de diffuser ou de favoriser l'action citoyenne » (E). La portée de la TDS passe par ce second niveau d'éducation populaire permettant qu'il y ait « beaucoup plus de gens qui sont conscientisés et qui se mobilisent autour de la Table de développement social » (E).

Le développement de la participation passe d'abord par l'action des groupes communautaires qui savent et peuvent mobiliser parce qu'ils sont proches des gens : « Le premier Café urbain, écoute, il y avait 90 % des gens qui avaient participé qui venaient d'ici » (E). Ils constituent un milieu capable de préparer les gens à participer aux démarches des pistes d'action. Ainsi, les partenaires de la Piste 3 ont réussi à ce que des utilisateurs du Magasin partage deviennent des acteurs du développement des projets : lorsqu'un comité de sélection a été formé pour l'embauche d'un permanent, « il y a un parent qui a demandé à être présent au comité » (E). Ce développement de la participation se réalise dans les groupes communautaires où on apprend dans l'action. Associés à la mise en œuvre d'un projet, les gens apprennent et développent leur capacité de prendre en charge toute la démarche : c'est le cas des parents qui organisent des activités pour les jeunes en semaine de relâche ou pour les jeunes qui « font leurs propres demandes à l'Office municipal pour les loisirs d'été » (E) à partir de leur expérience de participation aux activités d'un groupe.

Une instance comme la TDS laisse sur leur appétit certaines personnes qui se considèrent comme des gens d'action : « Il y a des gens qui aiment penser, il y a des gens qui aiment agir [...] un mécanisme comme ça qui nécessite beaucoup de réflexion, c'est sûr qu'il y a des gens qui n'adhèrent pas » (E). Un intervenant communautaire exprime bien le malaise : « Je sens toujours que c'est beaucoup, beaucoup de réflexion et de discussions avant d'arriver à faire quelque chose. [...] Je ne suis pas bon dans cette sorte de chose là » (E). Pour un autre, au contraire les temps d'arrêt sont un gain : « Les journées qu'ils font comme le grand Rendez-vous nous permettent de faire le point. On s'était donné des objectifs au début, des priorités. On a priorisé. Et ça c'est un des points forts de la Table de développement social » (E). En fait « prendre le temps, réfléchir, passer par d'autres types d'activités pour arriver à cibler

nos objectifs » (E) c'est l'apprentissage de l'action collective et un passage obligé pour l'action concertée : « Je pense que là on y gagne tous » (E).

Le recours à des méthodes créatives de réflexion collective caractérise les activités de la CDC : « Lorsqu'elle présente son rapport annuel – y a-t-il quelque chose de plus plat que présenter un rapport annuel ? – elle le fait de façon ludique, de façon interactive. C'est plein de bonnes idées ! [...] Ils font des galas, des dîners de la rentrée, des projections, des pique-niques. Elle innove, elle est dynamique dans la façon d'être » (E). Cet effort pour rendre accessibles les démarches collectives rejaillit sur les démarches de la TDS comme le montre ce commentaire d'un participant : « Franchement je lève mon chapeau aux gens qui font ça dans la vie, parce que c'est du travail de finesse toujours. Il ne faut pas perdre personne » (E). Même si certains estiment qu'« il y a beaucoup de gens qui participent [à la Table], mais qui font juste suivre le courant » (E), les listes de présence indiquent une capacité certaine de mobilisation : « Il y a une meilleure assiduité aux rencontres et les gens qui sont là, sont là. Ils sont engagés et participent activement » (E). L'histoire de la TDS n'est pas longue, mais elle est déjà « hyper dynamique [...] Alors elle est très intéressante la Table. C'est plein de belles forces » (E). Bref, le milieu reconnaît que la Table fonctionne bien : « Ce que je vois au niveau de leur rayonnement, de leur implication et de la participation citoyenne, c'est une réussite » (E).

Comme toute démarche de concertation, « le mécanisme ne vit pas tout seul » (E), d'autant que les gens ont à cœur que l'action porte : « Lorsqu'on s'engage dans un comité, ce n'est pas juste pour aller chauffer une chaise pendant trois heures » (E). La TDS exige un investissement d'énergies qui ne sont pas consacrées à la mission première des organismes : « Combien d'heures nous on doit investir dans ces lieux de concertation-là ! Oui ça fait partie de notre job, mais là c'est rendu quasiment qu'on fait la même chose que les agents de développement » (E). La charge est exigeante car les ressources communautaires demeurent modestes : « Les gens sont sous-financés et ils sont au bout du rouleau tout le monde. Alors c'est sûr que de te rajouter des tâches, de te rajouter du temps de rencontre... Quand tu n'es pas capable de voir le lien direct avec ton organisme et qu'est-ce que ça te donne, le choix est facile » (E).

La réalité communautaire du quartier contribue à l'alourdissement des démarches de concertation : « Le milieu à Rivière-des-Prairies est très petit et ça revient souvent à recruter les mêmes personnes. Je dois refuser beaucoup de choses parce que justement, il faut continuer à faire notre mission aussi » (E). Les gens font donc des choix : « Je ne pouvais pas me permettre d'aller à des rencontres à la fois de la Table de développement social et du comité. J'ai fait le choix de me concentrer sur le comité » (E). Vient le moment où, devant les invitations répétées, ils disent « On n'est plus capables de se concerter ! » (E). Cette charge constitue aussi un argument pour certains à ne pas joindre l'action concertée : « Tu bureaucratises, tu rends plus lourd, tu vas dépenser plus d'argent en n'étant pas plus

efficace » (E). L'institutionnalisation de certaines concertations contribuerait à en diminuer l'efficacité : « Beaucoup de blabla pour l'action tangible qu'on pouvait avoir sur le terrain. Alors on a décidé de changer ça parce qu'il y avait des procédurites incroyables [...] on en perdait quasiment l'objectif pour lequel on était là, tellement il y avait trop de paperasses à lire [...] des études par-dessus des études [...] mais il n'y a jamais eu d'actions qui ont suivi » (E).

À l'encontre de ces critiques, d'autres estiment que la TDS rassemble et apporte aux organismes qui y participent : « Nos présences, que ce soit autour des concertations comme des événements plus informels du milieu, ça nous permet d'avoir plus de liens, de la confiance des groupes communautaires » (E). Et les organismes en tirent profit : « On fait appel à nous beaucoup plus qu'avant pour des projets, des formations » (E). Les informateurs rencontrés en entrevue confirment les bilans quant à l'efficacité des Pistes d'action. Il y a des projets comme les Jardins Skawanoti en collaboration avec le Cégep Marie-Victorin qui n'auraient jamais vu le jour sans la Table de développement social : « Notre équipe toute seule n'aurait pas pu faire cette démarche-là. [...] Ça nous a permis d'avoir davantage de forces pour développer un projet pour lequel on n'aurait pas eu les ressources à l'interne » (E). La concertation élargit aussi l'expertise : « On est au courant de ce qui se passe au niveau plus régional et c'est mieux documenté. Alors de déposer une demande documentée, ça fait toute la différence » (E). Et ça ajoute à la capacité de représentation : « Plus il y a de gens qui font consensus et qui disent haut et fort qu'il y a un besoin [...] face aux acteurs qui eux ont le pouvoir décisionnel ou financier » plus on a de chance de « répondre à un besoin criant de la population » (E).

Établir une table de développement social dans un quartier c'est d'abord « comprendre où étaient les failles, les ravins et les ponts suspendus à moitié cassé entre l'économique et le communautaire » (E). Il fallait donc que les promoteurs de la TDS fassent la tournée pour rencontrer la Société de développement économique (SODEC), le CSSS, l'Arrondissement au plan politique comme administratif, etc. afin de leur communiquer « comment on comprenait le milieu et savoir comment ils nous voyaient » (E).

Le développement social englobe davantage d'enjeux que le développement communautaire, mais les groupes communautaires y ont une contribution essentielle. Il faut que les groupes d'action communautaire « prennent leur place, qu'ils parlent, qu'ils s'engagent dans les activités [...] là où sont leurs intérêts » (E). La CDC a une responsabilité à cet effet « de soutenir ces gens-là, de les nourrir » (E). Par exemple, dans la piste 3 la présence du Regroupement des organismes contre l'appauvrissement (ROCA) où le milieu communautaire exerce un leadership clair fait en sorte que « la force du communautaire est vraiment présente » (E). En contrepartie, il faut bien comprendre que « le communautaire a nommé les préoccupations du milieu, mais les préoccupations du milieu ne sont pas juste les préoccupations des groupes communautaires » (E). Il y a du travail à faire au niveau de

la conscience que les organismes communautaires ont d'eux-mêmes si on veut que leur contribution soit reconnue à sa juste valeur : « Le nous communautaire, ce n'est pas toujours assez clair » (E) et il faut rappeler que c'est à la CDC que les groupes se retrouvent entre eux.

4.1.2. La gouverne de la TDS-RDP

Les organismes de RDP ont choisi de ne pas se donner de structure de coordination de leurs activités : « “On ne veut pas être coordonnés, on veut être liés ensemble”. Ça donnait le ton et permettait de comprendre comment le milieu était solide, mais fragile en même temps. On voulait garder son indépendance, mais on voulait se faire influencer. On voulait surtout partager » (E). Inspirés par les expériences de collégialité et de gestion sans hiérarchie, « les gens étaient allergiques au mot coordination. [...] Pas question d'avoir la table des tables » (E). On établit une distinction entre un rôle de décision que peut assumer un conseil d'administration ou une instance de coordination et « un pouvoir de recommandation [...] communiquer, partager une vision globale » (E). La volonté c'est d'éviter tout rapport de pouvoir : « C'est un rôle vraiment d'interrelation » (E).

On a donc choisi de créer un comité de liaison « qui se rencontre une fois par deux mois pour faire le tour des pistes. Donc il y a des représentants de chaque piste [...] et d'autres organismes qui sont intéressés à avoir une vue globale de ce qui se passe au niveau de la Table » (E). Ces autres organismes qui participent régulièrement avec les représentants des pistes, ce sont l'Arrondissement, la CDC, Boscoville 2000 et le Centre des femmes. Cette liste peut s'allonger selon les rencontres « à l'approbation des autres membres du comité » (E). La distinction avec une instance de coordination, c'est que le comité de liaison ne décide pas, il fait des « recommandations [...] ce sont les pistes qui sont décisionnelles » (E). La volonté des partenaires c'est que les choses se passent surtout au niveau des Pistes. Le « Magasin général, c'est un projet qui est géré collectivement par un comité » (E), tout comme les Jardins Skawanoti ou Viens jouer dans ta cour. Le seul espace décisionnel du comité de liaison se situe au niveau des processus où il assume un rôle assez déterminant « étant donné qu'il n'y a pas de règlements généraux » (E). Il lui revient par exemple d'organiser les rendez-vous : « Il est comme le mandataire des moments » (E) de la démarche de développement social. Dans le cadre de « ces événements-là, il a le leadership » (E).

Le mode de décision dans les instances de la TDS, c'est « la plus grande unanimité possible » (E). « Les décisions collectives, ce n'est pas toujours facile, mais elles doivent se prendre par consensus ou à la majorité. Ça doit être maximisé » (E). On recherche aussi la plus grande ouverture possible : « La Table de développement social s'est toujours dit “Nous, on est un mécanisme ouvert. On prend les gens quand ils arrivent comme tu embarques dans le train.” » (E). Pour la Table de développement social c'est déterminant car « c'est un leadership partagé, ce sont des décisions collectives » (E). Le climat est une composante

déterminante d'une telle démarche afin que les rencontres se déroulent en conformité avec cet esprit d'ouverture : « Ce que j'aime, les gens ne sont pas gênés de dire qu'ils sont en accord ou non. C'est très ouvert et ils ne sont pas jugés parce qu'ils ne sont pas d'accord. Ils donnent leur point de vue et on discute » (E). En contrepartie, les gens doivent accepter que les processus ouverts ne doivent pas entraîner que l'on revienne constamment sur ce qui a été décidé : « Ça veut dire que les décisions qui ont été prises avant, elles ont été prises et toi tu embarques » (E).

La structure de la TDS repose essentiellement sur « un contrat verbal » (E) entre les participants qui acceptent les règles du jeu établies par les partenaires. Cela donne une structure « atypique, [...] une façon de fonctionner [...] et les participants, c'est eux qui l'ont mise en place et qui en sont les gardiens » (E). La structure n'est pas figée, « c'est encore en mode de test » (E). Pour travailler à « un développement endogène, un développement qui part du milieu, de la communauté, un développement local, il faut laisser la chance à ça d'exister » (E).

Ce mode de prise en charge collective n'est toutefois pas sans poser parfois quelques problèmes. Quand, par exemple, l'Arrondissement a devancé un appel de projets pour qu'il n'interfère pas avec les élections municipales, une piste qui souhaitait déposer un projet, a manqué de temps pour l'élaborer collectivement. C'est finalement un des organismes qui s'est chargé d'inclure le projet à sa propre demande de subvention. « Ce n'est pas toujours facile de *dealer* avec ça collectivement, parce qu'il y a des intérêts au niveau des organismes » (E) notamment au niveau financier. Les gens sont conscients qu'« il ne faut pas que ça crée d'impair » (E) et donc qu'« il faut y aller en douceur » (E). Cet état d'esprit doit animer les membres du conseil d'administration de la CDC, mais aussi les partenaires actifs dans les pistes : « La plupart du temps, ils ne sont pas pressés de prendre une décision. Quand ils sentent qu'il faut encore réfléchir là-dessus, il faut encore s'informer, il faut prendre notre temps, on va attendre à la prochaine rencontre. Ce n'est pas grave, on reporte ça » (E). De part et d'autre, on semble assez conscients que, pour « faire de la concertation, il faut être très humble pour que ça marche parce qu'on est là pour que les affaires des autres fonctionnent » (E). En principe, dans une démarche de concertation, il faut qu'« on ne cherche pas de pouvoir », mais qu'« on accompagne et on donne du soutien » (E).

En pratique cependant, cette forme de gouvernance reposant sur une instance de liaison a une limite puisqu'« il y a toujours une coordination en quelque part » (E). Cela se concrétise dans les rapports entre la Table et la CDC mandataire des fonds provenant de l'IMSDSL. En dépit du statut décisionnel qu'on leur reconnaît, les pistes n'ont accès aux fonds de la TDS que par l'entremise du conseil d'administration de la CDC. Les administrateurs de la CDC sont aussi souvent des partenaires de l'une ou l'autre des pistes et la direction de la CDC fait partie du comité de liaison de la Table. Il faut que l'on reconnaisse que, dans les démarches

de concertation, « on joue tous avec trois, quatre chapeaux chacun » (E). Même si « on le sait tous », il faut arriver se le dire clairement « pour le vivre d'une façon évolutive et constructive » (E).

« Il faut que tu fasses tes preuves, qu'on le fasse vivre de cadre-là pour que les partenaires y voient une plus-value » (E). Tous ne se sont pas approprié ce modèle original, « ils sont capables de dire ce qu'ils ne sont pas, ce qu'ils ne veulent pas, mais ce qu'ils sont c'est encore à définir » (E). Dans la « gestion horizontale au niveau de la Table quotidiennement » (E), surgissent des tensions entre les partenaires et surtout « beaucoup de jugements envers les organismes qui décident de ne pas participer. Souvent dans de petits comités, ils sont critiqués » (E). L'accueil des dissidents ou des participants occasionnels constitue un défi. Lorsqu'ils viennent à une activité et posent une question ils risquent de se faire adresser « des petites remarques cyniques du genre "Bien, c'est ça. Tu n'étais pas là" » (E). Le principe d'ouverture en souffre car il devrait entraîner le respect du choix de ne pas participer car « ce n'est pas une décision qui nous appartient » (E).

4.1.3. La mise en œuvre de la liaison

Une des stratégies de la CDC en soutien à la TDS a été la diffusion de l'information : « Avec tous les moyens de communication que la CDC a élaborés – entre autres au niveau des comptes rendus qu'ils transmettent par courriel à tous les partenaires, le journal électronique qui nous permet d'avoir un le topo de ce qui s'est passé – ça fait en sorte que si je dois m'absenter d'une rencontre de la TDS, je reste au courant de ce qui s'est déroulé » (E). La CDC contribue de façon déterminante à la communication lorsqu'elle rend l'information accessible via les médias qu'elle a créés. L'autre mécanisme de communication c'est le comité de liaison lui-même qui est un « pont au niveau de l'information » (E) à faire circuler entre les pistes.

Les ressources provenant de l'IMSDSL permettent à la CDC de créer un poste d'agent de mobilisation pour « animer les rencontres, faire les comptes rendus, assurer que les gens ont l'information des autres rencontres, solliciter des participations ou des arrimages » (E), bref assumer les tâches de liaison sans pouvoir de décision « dans aucune affaire » (E). La circulation de l'information occupe une part importante de son travail : « Par exemple, une nouvelle politique sociale qui est sortie ou l'Arrondissement qui crée une consultation publique pour faire son plan de développement social, j'informe les participants. Souvent je vais les lire et faire des résumés pour eux » (E). Mais la majeure demeure l'animation : « Créer un espace d'échange qui est adéquat, qui permet à tout le monde de s'exprimer, de pouvoir donner ses idées, de proposer des solutions, de dire aussi quand il y a des conflits, de les régler en groupe » (E). L'agente de mobilisation doit être attentive aux défis de cohérence que crée la structure souple et ouverte de la TDS : « S'il y a une décision qui se prend et que les participants décident d'aller dans un autre sens, c'est mon travail de leur rappeler qu'ils ont pris cette décision » (E). Ils ont le loisir de revenir sur leur décision, mais

l'agente de mobilisation se considère comme « gardienne du processus qu'ils se sont donné » (E). À ce titre, elle incarne la fonction du comité de liaison.

4.1.4. La gestion des collaborations conflictuelles

Une concertation en développement social réunit forcément des acteurs collectifs dont les intérêts ne convergent pas toujours : entre organismes communautaires et bailleurs de fonds, entre institutions et citoyens, entre réseaux institutionnels, les occasions de divergences sont multiples. À la TDS, « on a quand même les trois bailleurs de fonds assis avec nous [...] ça me préoccupe tout le temps » (E) pour l'autonomie de l'action communautaire. On ne peut pas « développer une table de développement social sans gérer les controverses » (E). Certaines situations exigent que les choses soient clairement débattues par toutes les parties. Il faut avoir la maturité et le contexte pour se parler « dans les yeux et correctement » (E). Le milieu communautaire de RDP a l'habitude de « *dealer* avec ça » (E), mais cela ne se fait pas toujours sans heurt. Ce fut le cas lorsque la TDS a décidé d'envoyer une lettre de protestation à l'Arrondissement et au CSSS : « ça soulève pas mal de poussière ! » (E). Les organismes communautaires ont demandé aux représentants des réseaux institutionnels de quitter l'assemblée pour débattre du contenu et placé les représentants des institutions dans l'obligation de s'abstenir. Le problème n'a pu être débattu à la Table, mais lors d'une rencontre du Cadre de collaboration où la CDC a été invitée à distinguer sa marge de manœuvre comme regroupement d'organismes communautaires et celle d'une Table où les prises de position sont grevées d'une lourde hypothèque si tous les partenaires ne peuvent s'y rallier : « Ça ne veut pas dire qu'il ne faut pas se positionner, mais si huit citoyens sur huit ou sept organismes communautaires sur sept ou quatre institutions sur quatre ne prennent pas part au positionnement et sont obligés de se retirer, il y a un problème ! » (E). Même si « les tables de développement social sont hyper autonomes » (E) à l'égard de leurs bailleurs de fonds, elles ne jouent pas leur rôle quand elles mettent des partenaires en situation d'exclusion.

4.2. Les tensions communautaires auxquelles la TDS-RDP est soumise

Les caractéristiques sociocommunautaires de RDP ont un impact sur la démarche de la TDS : « Il n'est pas facile non plus le milieu. [...] Des fois il y a des organismes qui parlent des deux côtés de la bouche et il y a des moments de tension énorme » (E). Dès les premières démarches, la distinction entre une CDC et une TDS n'était pas claire : « Au début, il y a beaucoup de gens qui ne comprenaient pas c'était quoi. [...] Tout le monde avait son opinion de ce que ça pourrait être, qu'est-ce que ça pourrait faire, qu'est-ce que ça pourrait devenir. Chacun sa définition » (E). Le milieu était partagé : « Les gens du communautaire étaient, pour toutes sortes de raisons contextuelles, assez réticents à avoir une table de développement social » (E).

La création de la Table a aussi été la source de vives tensions entre des organismes prétendant à la coordination du développement social : « Bosco aurait été fortement

intéressé et le CACOH avait été intéressé aussi d'avoir cette table-là, mais les organismes communautaires ont préféré l'avoir à la CDC », ce qui « a encore créé des frictions » (E). Encore maintenant, des organismes se présentent comme des alternatives à la Table. Équipe RDP est un organisme dont la taille et les entrées politiques lui permettent de se présenter comme acteur déterminant de développements social. 1, 2, 3, Go ! gère pour sa part les fonds provenant de la Fondation Lucie-et-André-Chagnon au profit de tout le secteur de la petite enfance et des tables de concertation qui y contribuent. La présence dans le quartier de dynamiques communautaires qui veulent tailler leur place, voire décrocher la part du lion des ressources en développement social, entraîne un questionnement quant à la légitimité de la CDC : « Comme si d'office la culture au niveau des organismes de Rivière-des-Prairies ne donnait pas confiance à la CDC » (E). Cela place non seulement la CDC mais aussi la TDS en position de cible des critiques : « Les dynamiques locales ne sont pas simples. [...] C'est sûr que la Table ne l'a pas facile. [...] Les conflits de personnalités ou les étiquettes que certains peuvent mettre à la table ou l'image que la Table peut avoir [...] la clique de la CDC » (E), un peu comme si « la CDC avait choisi ce modèle-là pour asseoir sa crédibilité » (E). Tout indique pourtant que « Ça a été une bonne stratégie parce qu'on a vu le niveau de participation des gens et le niveau de confiance augmenter. Entre 2008 et 2012, c'était un tout autre niveau » (E).

L'avenir de la TDS pourrait bien « s'améliorer en prenant de la maturité et en faisant des ponts avec tous ces gens-là » (E). C'est clair qu'une partie des participants à la Table espèrent une telle évolution : « Moi, j'y crois beaucoup. Je pense que c'est en se parlant qu'on se comprend » (E). Mais emprunter une telle avenue ne peut faire l'impasse de l'héritage historique de la TDS-RDP : « L'histoire de la dynamique est encore là, alors on sent que tu marches un petit peu sur des œufs à Rivière-des-Prairies » (E). Certes « la tension [...] n'a pas abouti à quelque chose, les gens se sont retirés » (E), mais la collecte de données a été l'occasion de vérifier qu'elle demeure palpable. L'analyse de la gouverne de la TDS-RDP exige de mieux comprendre cette dynamique historique.

4.2.1. Les tensions initiales

Alors que les organismes communautaires choisissaient de convertir le RDP-RDP en CDC-RDP et que celle-ci était chargée du mandat de la Table de développement social, « il y avait des milieux qui étaient aussi intéressés à prendre le leadership » (E). Cela a créé une situation de « rapport de force entre Boscoville [...] remis sur pied en 2000 », Équipe RDP dédiée à l'intervention auprès des gangs de rue et la CDC qui voulait « prendre sa place » (E). Il faut ajouter pour compléter le portrait de cette période difficile « la création du CACOH [Comité d'action de la communauté d'origine haïtienne] qui voulait devenir une CDC » (E). L'enjeu ce sont les relations avec le pouvoir politique et l'administration municipale mandataire du développement social. La CDC reconnue par l'IMSDSL était en moins bons termes avec un milieu politique qui « n'avait pas le pouls, l'historique » de

l'action communautaire à Rivière-des-Prairies (E), et qui était surtout préoccupé par l'émergence de gangs de rue.

On estime qu'au début « le politique disait une chose et l'administratif disait autre chose » (E) et certains estiment que « c'est l'administratif » qui a imposé « ces structures-là [...] pour répondre aux impératifs d'autres organisations très bureaucratiques » (E). En donnant le mandat de la TDS aux organismes communautaires, l'administration de l'Arrondissement n'aurait pas respecté la contribution que d'autres, notamment l'Équipe RDP, apportaient à la vie sociale du quartier : « Tout le monde a sa voix et tout le monde doit être respecté pour la contribution qu'il peut apporter » (E). Lorsqu'un organisme a une taille suffisante pour traiter avec le pouvoir, il n'a pas à se joindre à des organismes qui se regroupent « parce qu'ils ont de la difficulté à fonctionner » (E). N'ayant pas de vision claire de l'action ni d'impact concret, ces organismes s'adonneraient à « la bureaucratisation du communautaire » (E). « Il y a les gens de la CDC, mais aussi les bailleurs de fonds qui ont une responsabilité là-dedans » (E). Dans cette perspective, la Table de développement social serait une structure qui tourne à vide, simplement pour justifier une subvention : « On a reçu du financement de Centraide, on a reçu du financement de tel bailleur de fonds pour faire de la concertation, alors on va leur faire un beau rapport » (E).

De là les questionnements qui surgissent sur la gouvernance : « Il y a un enjeu de gouvernance qui s'installe parce que qui va être capable de contrôler cette structure-là pourra après ça aller influencer la bureaucratie jusqu'à influencer le politique. Alors il y a un jeu de pouvoir derrière tout ça » (E). Les CDC ne représenteraient pas une forme intéressante d'action communautaire et cela justifierait de « faire cavalier seul » :

Les CDC ! Avec des structures semblables, je remarquais qu'il y avait toujours un enjeu de pouvoir alentour de ça qui ne m'intéressait pas. [...] C'est beaucoup à cause de ça que nous on ne s'implique pas où il y a des enjeux de gouvernance. Ça ne nous intéresse pas. [...] Et puis on ne veut pas être représentés par personne à cause qu'on a déjà des liens avec les décideurs assez forts. [...] Les vrais objectifs c'est de s'assurer que chaque organisation atteigne ses objectifs comme organisation. Les tables de développement social ça devrait être pour ça.
(E)

Équipe RDP choisit de miser sur « sa flexibilité et son adaptabilité rapide à une situation donnée » et sur ses relations avec ceux qui ont « une certaine influence auprès des décideurs » plutôt que d'« aller demander à une table où il y a des gens qui ont des intérêts différents, qui sont à la recherche de pouvoir et de crédibilité » (E). L'organisme a établi sa crédibilité dans le milieu scolaire en assumant « une grosse mission de la communauté haïtienne, les jeunes de la communauté haïtienne : combattre les gangs de rue, combattre le décrochage scolaire. C'est un organisme qui est très intégré dans l'école » (E). Il s'est ainsi acquis des partenaires de poids : « Sa force c'est sa capacité de faire asseoir plusieurs acteurs pour régler des problématiques jeunesse. Donc toute la mobilisation, la

concertation c'est beaucoup orienté sur mettre en place des actions concrètes, pas des structures » (E).

On se retrouve en fait en situation de compétition autour de lectures divergentes des rapports au pouvoir :

On a comme deux blocs. Ceux qui sont plus pro-CDC, pro-concertation, qui trouvent avantage à être à la Table, qui y voient un avantage parce qu'eux sont petits et ça leur permet d'avoir des ressources additionnelles [...] L'autre gros joueur est plus indépendant : il a son financement, ça va bien, il est dans une dynamique où il a de bonnes relations avec les autres acteurs de son milieu. [...] Équipe RDP est un des gros joueurs, qui a grossi au fil du temps, qui est allé chercher d'autres missions. Il est très étendu dans le quartier, il fait beaucoup de choses. Alors il y a des gens qui ont peur d'eux-mêmes. (E)

Ayant « placé ses billes dans le dossier jeunesse, il est allé chercher le dossier du loisir en général dans le quartier. [...] Alors ça c'est complètement en-dehors de sa mission d'intégration jeunesse » (E).

Du côté d'Équipe RDP, on perçoit les choses autrement. Le développement social est défini comme le résultat effectif des actions de l'organisme : « Équipe RDP c'est un organisme communautaire qui offre des programmes de loisirs et d'intervention dans le but d'améliorer la qualité de vie des citoyens, de développement social » (E). Cette prétention d'être l'instance légitime en développement social reposerait en fait sur une équivoque : « Équipe RDP est un organisme d'activités qui se prend pour un organisme de mobilisation parce qu'il utilise le partenariat et la mobilisation comme stratégie pour développer ses activités [propres] » (E). N'ayant pu prendre le contrôle du développement communautaire, le leader « se retire et il met du bois dans les roues, il discrédite » (E). Les rapports avec la CDC et la TDS bloquent toute collaboration : « C'est sûr que ce ne sont pas deux organismes qui font un party de Noël ensemble ! » (E).

L'administration de l'Arrondissement considère toutefois qu'une participation d'Équipe RDP à la Table de développement social serait très positive puisque cela rendrait la table plus inclusive et donc plus forte. Les invitations insistantes à la Table font en sorte qu'« ils sont là à peu près tout le temps... de façon modeste. Ils vont voir ce qui se passe. Si ça fait leur affaire ils embarquent, sinon... C'est stratégique » (E). Équipe RDP le confirme : « On est beaucoup plus un observateur, juste pour être au courant de ce qui se dit, de ce qui se passe » (E). L'organisme estime avoir « vécu des situations qui nous ont démontré que les gens de ces structures-là voulaient trouver une façon d'affecter notre crédibilité ou d'enlever l'influence qu'on avait » (E). De là le choix d'une présence minimale depuis le Rendez-vous de 2011. La mouvance TDS-CDC ne serait en fait qu'« un groupe qui a ses intérêts, qui fait ses affaires » (E) et qui se trouve en situation de concurrence.

4.2.2. La mise en route effective

C'est dans ce contexte de « grandes tensions » que la nouvelle coordination de la CDC a été embauchée, soutenue par un conseil d'administration qui lui a fait confiance. Son arrivée a marqué l'adoption d'un style où « on ne laisse pas trop aller » de façon à éviter de créer des tensions (E). La CDC a dû se donner une stratégie de consolidation pour être en mesure de mettre en place la TDS : les groupes communautaires « se redonnaient une chance de comprendre c'est quoi » (E). La nouvelle direction a cherché des leaders dans le milieu qui seraient en mesure d'en assurer les assises et « un gros travail à faire de ressources humaines, d'accompagnement pour voir à ce que ces personnes puissent jouer ce rôle à ce moment du développement de la CDC » (E). « On avait à ce moment recruté assez de personnes leaders qui défendaient la position de la CDC, donc qui étaient d'accord avec ce qu'on faisait. Et les gens qui n'étaient pas d'accord ou qui voulaient vraiment taguer la CDC comme orientation, tranquillement ils se sont retirés » (E). En même temps, il y a eu « tout un accompagnement qui a été fait au niveau de l'organisation communautaire [du CSSS] à cet effet » (E). La démarche de la TDS a fait le reste : « Tranquillement les choses se sont placées parce qu'on a fait des activités rassembleuses » (E).

Si la mise en route de la TDS s'est étalée sur plusieurs années et qu'il a fallu deux bonnes années de travail pour réaliser le Grand rendez-vous de l'automne 2008, le résultat démontre que, dans le contexte de RDP où « il n'y avait pas une si grande cohésion entre nous et que le nous n'était pas si fort que ça » (E), ce rythme était approprié : « Ce dont je suis fière, c'est qu'on ait pris le temps de faire les choses à notre rythme et qu'on a été capables de tenir notre bout là-dessus. Parce qu'il y a eu beaucoup de pressions pour que ça se fasse plus vite que ça, mais malheureusement ça ne pouvait pas » (E). Cette façon de « faire les choses à notre rythme c'est quand même toujours resté » (E).

4.3. Deux organismes, une direction

Un élément clé de la gouvernance de la TDS-RDP c'est son rapport à l'organisme mandataire, la CDC-RDP. Au départ, « on était un peu mêlés parce que les gens de la CDC faisaient l'effort de nommer la Table de développement social et le forum comme un soutien à la Corporation » (E). À ce manque de clarté initiale du concept il faut ajouter que durant cette période « il y avait eu des changements au niveau du personnel [...] il y a eu trois ou quatre personnes qui sont passées dans le dossier » (E).

Lorsque la TDS organise un premier café urbain, elle est « accompagnée par le Centre Saint-Pierre », gage d'une rencontre « solide » (E). Un premier enjeu pour légitimer le rôle de la CDC, c'est la clarification de ses rapports à la TDS : « Le conseil d'administration ne peut pas prendre de décision d'orientation pour la Table de développement social, mais il peut prendre des décisions pour les dépenses de la Table de développement social » (E). La CDC comme association a des membres, mais la Table n'en a pas : on adhère à la CDC, mais on participe à la Table. En établissant ces distinctions, la concertation prend un nouveau visage

et la responsabilité de la CDC est précisée. Alors qu'une « CDC peut être revendicatrice [...] quand on est dans une table, on doit être plus rassembleur, plus inclusif. On ne doit pas nourrir les conflits, mais les aplanir, les atténuer et voir comment on peut faire ensemble » (E). Il a fallu deux années pour arriver à distinguer Table et CDC, mais la distinction n'est pas acquise dans le milieu et pas toujours nette sur le terrain : « Dans nos rencontres de milieux, on associe beaucoup les deux et il y a beaucoup de gens qui ne font pas la différence malgré les efforts pour donner des définitions dans les documents » (E). Certains estiment qu'il faudrait détacher la Table de la CDC, mais il n'est pas évident que l'on pourra mettre cette question en débat : « Les gens de Rivière-des-Prairies étant qui ils sont, je ne pense pas qu'il va y avoir quelqu'un qui va se lever et le dire [...] que la Table de développement social soit un outil indépendant » (E). Du point de vue de l'IMSDSL la distinction est claire : « Le rôle de développement communautaire c'est vraiment le milieu et la CDC qui l'a avec le CSSS. [...] Cette dynamique-là est correcte parce qu'elle correspond aux besoins du terrain » (E). En fait, il faut se demander pour qui importe la distinction : « Pour moi, ça a relativement peu d'importance. Sauf pour ce qui est des bailleurs de fonds évidemment. Il faut s'assurer que les sommes soient dépensées dans le bon programme [...] mais pour les membres, je ne vois pas » (E).

Malgré tout, certains estiment qu'il faudrait trouver un mécanisme pour mieux camper les distances entre les deux organismes « parce que la Table de développement social ne peut pas devenir un outil de développement de la CDC. [...] C'est un outil qui devrait servir les intérêts de tout le monde » (E). On considère qu'« il y a une confusion : je trouve la Table pas assez circonscrite en termes d'identité par rapport à la CDC » (E) :

La Table de développement social devrait devenir un outil indépendant de la CDC parce que, quand même, beaucoup de décisions sont prises au CA de la CDC. [...] Donc pour moi, le comité de liaison devrait être le comité décisionnel, un peu comme le CA, mais indépendant de la CDC. Parce que la CDC [...] a des luttes politiques qui sont les siennes et qui ne devraient pas teinter la Table de développement social. Et malheureusement, ça se fait un peu. Je ne pense pas que c'est volontaire, mais [...] tes luttes tu les portes tout le temps en toi. (E)

Si certains voient une confusion voire une quasi-fusion entre la TDS et la CDC, d'autres estiment que ce sont des organismes qui se renforcent mutuellement. Ainsi l'embauche d'une personne pour animer la Table « a donné vraiment un bon coup de barre » et permis à la direction de la CDC de se détacher de l'animation des tables de concertation et au coordonnateur de se concentrer sur la « coordination dans l'ensemble » (E). La CDC aussi « avait beaucoup besoin d'être renforcée » (E). La TDS qui prend « beaucoup de place, un peu trop » (E), doit aussi permettre à la CDC de prendre sa propre place. L'ajout de ce mandat à la CDC « a dynamisé l'équipe », l'arrivée de nouveau personnel dans les tâches d'animation permettant une « dynamique de discussions, d'échanges » (E).

« La CDC étant mandataire de la Table de développement social [...] a le mandat d'accompagner des projets ou d'accompagner des employés qui sont engagés, des chargés de projet » (E). La coordination de la CDC est forcément au cœur des tensions que le rôle de mandataire peut entraîner : l'agente de mobilisation embauchée pour coordonner les activités et les communications de la Table est salariée de la CDC et de ce fait soumise à la direction de la CDC. « Il ne faut pas que ça crée d'impair » (E) : la direction doit préserver l'identité distincte de chaque organisme. Lorsque l'agente de mobilisation qui coordonne les activités de la TDS « prend un peu plus de leadership » (E), les choses deviennent un peu plus complexes. L'élément déterminant c'est de préserver la crédibilité de chacune des organisations dans le milieu de Rivière-des-Prairies. Il faut toujours « prendre la température du milieu » (E). C'est déterminant pour le coordonnateur de la CDC qui dispose d'un pouvoir à la CDC, mais doit agir en tant que pair à la TDS. La CDC peut « mener, avoir un leadership dans quelque chose », mais à la TDS ce qu'il faut « c'est un leadership partagé » (E).

La tâche de l'agente de mobilisation embauchée par la CDC pour « accompagner la démarche de la Table de développement social » n'est « pas une job de coordination, mais ça s'approche de ça » (E). S'il est souhaitable que le coordonnateur de la CDC soit son « premier complice », en pratique c'est aussi son « patron » (E). Sa marge de manœuvre ne peut déborder l'espace que lui consent le coordonnateur de la CDC. Celui-ci en retour est en droit d'exercer un droit de regard sur l'activité des employés qu'il coordonne. Parmi les enjeux stratégiques sur lesquels s'exerce ce droit de regard, il y a notamment l'information diffusée sur les délibérations de la TDS. L'un et l'autre ont avantage à ce que ce qui est mis en circulation via les comptes rendus, ne nuise ni à la mobilisation des partenaires de la Table ni à celle des membres de la CDC. Mais il n'est pas assuré que les deux aient la même définition de la mobilisation. Partant du principe que l'action de l'agente de mobilisation est l'expression même du fait que « c'est la Table qui se coordonne » (E), son statut de salariée de la CDC entraîne l'ambiguïté que « des fois c'est mélangé la CDC et la TDS : qui mène quoi ? » (E).

La rédaction des comptes rendus fournit un exemple concret de ces tensions et permet de bien camper la situation. Lorsque ceux-ci sont « assez détaillés sur les discussions » et font état d'un « un litige ou un conflit » (E), sont-ils appropriés ? Le coordonnateur estime que ces documents ne doivent pas être nominatifs pour éviter de susciter des divisions et doivent rendre compte du résultat des débats plutôt que des discussions, des décisions plutôt que des divergences. Est-ce que cela équivaut à « effacer, lisser le procès-verbal » (E), portant atteinte au fonctionnement démocratique ?

La gestion des budgets constitue une autre source de tension puisque « c'est tout le temps à la discrétion du CA [de la CDC] » (E). D'avoir à toujours soumettre au coordonnateur les demandes de fonds pour les activités crée une sorte de situation de dépendance. Comment

cela peut-il se comprendre dans la logique de « décisions collectives, responsabilité collective » qui devrait caractériser la TDS ? Si « on veut un pouvoir collectif, il faut le laisser à la collectivité et mettre en place des espaces et des outils pour que ça se passe réellement » (E). Pour ajouter aux risques de confusion, « la CDC est mandataire du budget et de la démarche de la Table [...] et la CDC siège sur la Table en tant que CDC » (E).

L'agente de mobilisation peut facilement se retrouver « entre deux chaises » parce que la Table n'a pas la maîtrise des questions budgétaires et que « c'est le coordonnateur de la CDC qui gère » (E). Elle n'a d'autre choix que de se définir comme agent de liaison entre le réseau de la TDS qui fonctionne sur une base consensuelle et collégiale et un organisme constitué qui prend des décisions administrative. Le fait que la décision soit « à la discrétion du mandataire » (E) crée-t-il un problème ? En pratique, lorsqu'« il y a des comités de la Table qui ont fait des demandes spécifiques pour avoir une partie du budget [...] le conseil d'administration de la CDC a débloqué l'argent selon la volonté du comité » (E).

Au-delà de ces divergences, certains estiment que « le coordonnateur est très présent dans tous les mécanismes de la Table de développement social. C'est aussi le porteur des intérêts de la CDC. C'est difficile de séparer le rôle de la personne » (E). Le départ de l'agente de mobilisation a rendu la situation encore plus manifeste : « Quand la Table était portée par l'agente de mobilisation, c'était comme plus clair. [...] Lorsque le coordonnateur fait quelque chose, est-ce qu'il le fait pour la Table ou pour la CDC ? » (E). Le fait que le soutien aux travaux de la Table était confié à une agente de mobilisation était un facteur important pour établir une distance critique entre la CDC et la Table : « Son mandat c'est d'animer. Il y a un ordre du jour, comment on va fonctionner : les droits de parole, l'information, c'est elle qui peut prendre des notes. Elle est là comme animatrice et agente de mobilisation. Le chapeau plus corporatif de la CDC, à ce moment-là n'est pas présent. On ne sent pas que la CDC a une emprise » (E). En fait c'est le rôle de mandataire qui est à la source d'une potentielle confusion : « Le coordonnateur relève de son CA, ce ne sont pas les pistes qui sont le boss du coordonnateur » (E). Le coordonnateur est l'une des personnes qui porte plusieurs chapeaux et qui intervient à la jonction de la TDS et de la CDC : « Alors des fois, le chapeau n'était pas toujours clair » (E). Certains estiment que la Table de développement social devrait avoir une structure autonome responsable de ses propres décisions : « Le comité de liaison devrait être le comité décisionnel un peu comme le conseil d'administration, indépendant de la CDC » (E). Cela reviendrait cependant à créer une instance de coordination que les participants à la TDS ont formellement refusée.

La médaille a aussi un revers puisque d'autres estiment que la distinction est claire : « Je ne me pose plus cette question. [...] Pour moi il n'y a plus de confusion entre la CDC et la Table. Je sais que c'est un mandat de la CDC juste pour rassembler les gens » (E). On considère que le travail du coordonnateur est à cet égard déterminant pour l'avenir de la Table : « La direction de la CDC, c'est un morceau important qui a réussi à rallier beaucoup de gens

autour de la table. S'il quittait, je verrais ça comme un risque de ralentissement et même peut-être de reconfiguration de la Table » (E). Il intervient comme « quelqu'un qui se donne à fond et puis il s'entoure de gens » (E) pour le développement du quartier et cela profite aussi bien à la TDS qu'à la CDC.

4.4. Le développement social et le pluralisme communautaire

« Le développement social, on ne sait pas trop où ça commence, où ça s'arrête. [...] C'est un champ de compétence partagée » (E). Passer du développement de services sur une base sectorielle à une approche territoriale de développement, poursuivre l'intervention sectorielle tout en travaillant ensemble avec d'autres secteurs en faisant en sorte que « ça ne coûte pas cher, c'est beaucoup demander. Et c'est beaucoup merveilleux en même temps » (E). L'avantage n'est pas sectoriel, mais global. Le défi c'est de « regarder le mieux être du quartier, pas le mieux être de mon organisme » (E). Un groupe y trouve-t-il son intérêt à court terme ? « Si je regarde vraiment notre mission à nous, non. Spécifiquement, non. Si je regarde le bienfait pour un développement plus large qui peut bénéficier aussi au créneau familles, oui » (E).

Les attentes envers la TDS portent fréquemment sur la prise en compte et la gestion d'une diversité d'orientations idéologiques dans le milieu : « C'est important d'autant plus qu'on est assez différents dans le milieu au niveau de notre vision, nos valeurs et notre mission » (E). Ce sont les mêmes attentes qui font en sorte que l'on déplore le fait que les plus « gros » partenaires font tout au plus acte de présence. On espère un ralliement général autour d'une vision collective du développement social. Cela s'exprime aussi en positif quand on décrit ce qu'une telle concertation peut apporter :

Si on veut avoir le pouls de tout le monde, [...] ce genre de concertation-là, ça reflète un peu l'image du quartier parce que tous les organismes sont là. [...] Ça nous envoie un message pour dire que c'est le milieu qui a développé ce projet à partir de la concertation directe qu'ils ont faite [...] des informations adaptées par rapport à ce que les organismes vivent sur le terrain. (E)

La portée d'une Table de développement social dépend de l'engagement des participants : « Peu importe la forme que ça a, peu importe la structure aussi, à partir du moment que les gens ressentent le besoin de travailler ensemble plutôt que chacun de leur côté, d'avoir ce lieu là c'est essentiel » (E).

Le ROCA estime que les travaux de la Piste 3 ont « dynamisé beaucoup la Table de développement social parce qu'avant ça n'intéressait pas grand monde la pauvreté » (E). « Il y a des choses qui avancent parce qu'on est ensemble, parce qu'on se parle, parce qu'on s'informe et, on le sent, il n'y a pas de rivalités en ce moment entre les gens qui sont là » (E). La subvention pour le développement du Magasin général permet notamment d'embaucher une personne pour le développer : « C'est le ROCA qui va donner les orientations de son travail : il va falloir que cette personne travaille très étroitement avec les parents bénévoles

du Magasin Partage » (E). Dans le projet de coopérative d'habitation, les « membres de la Piste 3 sont toujours en arrière. Pour faire l'organisation des activités, tous les membres de la Piste se mobilisaient. Quand c'était le temps de trouver de futurs locataires, ils nous alimentaient. La CDC a joué un rôle de boîte postale au moment de fournir la documentation pour être admissible à une subvention » (E). Bref les gains sont concrets du point de vue des enjeux communautaires. Il reste cependant encore à faire pour que les échanges intègrent « vraiment ce qu'on vit avec les familles » (E).

La fracture linguistique constitue cependant un frein important pour rallier les diverses communautés culturelles du quartier. « Il n'y a pas de mauvaise volonté nulle part, il y a un désir constant de créer une plus grande unité, mais les clientèles, disons par la force des choses, nous séparent » (E). Si le Youth Leadership Center, par exemple, organise une activité « les francophones et les Haïtiens vont dire "c'est la patente anglaise" [...] comme les petits anglophones vont dire "l'Équipe RDP c'est la patente haïtienne". Sans malice, simplement par affinité » (E). La langue d'usage, « c'est probablement le plus grand diviseur » (E) entre les communautés culturelles.

4.5. Les interventions de soutien professionnel

Une démarche concertée de développement requiert des interventions professionnelles en soutien aux processus et aux interactions entre les acteurs. La TDS-RDP ne fait pas exception. Elle reçoit un soutien professionnel de l'organisation communautaire du CSSS, du personnel de la CDC – coordonnateur et agente de mobilisation –, de la responsable du développement social de l'Arrondissement, de Bâtir son quartier (« une entreprise d'économie sociale qui coordonne la réalisation de projets d'habitation et d'immobilier communautaire afin de créer des milieux de vie solidaires pour les ménages à faible et moyen revenu » <https://www.batirsonquartier.com/>), etc.

Un exemple satisfaisant d'accompagnement de projet, c'est la démarche du Magasin général. Sachant que la DSP de Montréal allait publier un nouveau cadre de référence en sécurité alimentaire pour le plan quinquennal en préparation, le ROCA a organisé la journée de réflexion sur la pauvreté, incluant le portrait de la sécurité alimentaire à Rivière-des-Prairies. Il en est ressorti le projet « d'une épicerie communautaire ou quelque chose d'accessible et abordable pour tous, ouvert à l'année » (E). La piste 3 s'est approprié le projet comme « cheval de bataille pour les prochaines années » (E). Quand la politique de sécurité alimentaire a été publiée, « ils ont fait un comité de rédaction avec des membres du ROCA, des parents du Magasin Partage pour leur expérience, pendant que d'autres ont pris l'initiative d'aller voir l'épicerie à Rosemont, celle du Plateau et de partager ce qu'ils avaient vu. Ils m'ont donné les os pour faire le squelette et j'ai rendu ça *cute* pour la DSP » (E). Comme le projet a soulevé des questions et des commentaires à la DSP, une rencontre a été organisée « et les gens du comité de rédaction sont venus à la rencontre » (E). Le projet a finalement été accepté avec quelques modifications. « Cette histoire, c'était vraiment une

belle illustration de comment le projet était géré collectivement » (E). C'est aussi un exemple du soutien d'une intervenante pour que se fasse effectivement la liaison entre les participants à la Piste 3 et avec la DSP.

L'accompagnement des tables de développement social n'est pas nécessairement une profession apprise à l'école : « Ce qui m'a amené à travailler là-dedans, c'est mon militantisme » (E). L'apprentissage « sur le tas », à partir de la pratique est une voie d'accès au métier :

J'ai été engagée dans une table de quartier. Si le coordonnateur de cette table de quartier ne m'avait pas donné carte blanche pour essayer des choses et ne m'avait pas nourrie avec des façons de faire, des pratiques d'organisation communautaire, et si moi je n'avais pas été curieuse aussi, je ne pense pas que je serais capable de faire le travail que je fais en ce moment. (E)

Le CSSS est présent à la TDS par son rôle conseil et de soutien organisationnel. Le soutien de l'organisation communautaire aux moments critiques a contribué à renforcer la position de la CDC : « L'OC a une belle expertise à apporter à la Table de développement social » (E), c'est « un leadership de très haut niveau » (E). Le quartier a cependant perdu des services communautaires puisque les postes d'OC ont été réduits de 7 à 1, mais le CSSS assure la présence d'un OC dans chacun des quartiers qu'il dessert. L'établissement confie à l'organisation communautaire un mandat de représentation tout en permettant que l'OC dispose de la marge de manœuvre convenable pour intervenir en soutien à la TDS sans l'instrumentaliser. La TDS représente les deux-tiers du temps d'intervention de l'OC : « Elle fait un travail exceptionnel. [...] C'est une alliée pour la Table, évidemment » (E).

Représentant le CSSS à la TDS, l'OC doit aussi y jouer un rôle de soutien professionnel avec les autres agents de liaison : « L'important est d'identifier les zones communes de travail et de convenir, de part et d'autre, comment on peut travailler [...] et on essaie de vivre une relation de réciprocité pour y arriver. Pour le moment ça fonctionne bien. [...] Ce n'est pas simple, mais ce n'est pas pire » (E). Le CSSS est « vraiment plus à l'écoute, accompagne selon les besoins du milieu, propose des choses si c'est pertinent, participe à sa mesure mais n'impose pas quelque chose » (E). « C'est vraiment au niveau du soutien au développement des communautés » (E) qui se fait conjointement avec la conseillère en développement social de l'Arrondissement et dans un contexte où les deux directeurs dont les deux intervenantes relèvent travaillent de concert.

5. ANALYSE ET CONCLUSION

La Table de développement social de Rivière-des-Prairies (TDS-RDP) se déploie dans un quartier profondément marqué par son caractère de banlieue sur l'île de Montréal et par la présence de communautés ethniques bien structurées au plan sociocommunautaire. Son importance comme lieu d'arrimage des organismes issus de la communauté et des établissements institutionnels fait de la TDS-RDP un objet de convoitise pour diverses organisations qui ne reconnaissent pas la légitimité de la CDC-RDP comme mandataire de cette instance. Les liens entre les divers réseaux présents aux grands forums de la démarche de développement social sont forcément conditionnés par cette situation. La mise en place de la TDS et ses rapports à la CDC sont le résultat d'une démarche exigeante, semée de tensions et de conflits que les acteurs du milieu ont dû apprendre à gérer. C'est sur ce fond de scène qu'il faut analyser la gouvernance de la TDS-RDP : comment la Table est-elle une instance de liaison et quel type de rapports permet-elle d'établir entre les réseaux en présence dans le quartier ?

5.1. Le développement social à RDP

La TDS-RDP est une instance opérationnelle de développement social dans le quartier. Les résultats qu'elle affiche justifient les choix qui définissent son *modus operandi*. Elle connaît des limites qui tiennent pour une bonne part au leadership politique dans le quartier, mais elle s'inscrit aussi dans un système local qui pourrait permettre de modifier cette situation.

5.1.1. Une instance opérationnelle de développement social

La TDS-RDP est considérée comme un acteur clé pour « un quartier agréable à vivre » (E) puisqu'elle permet de dépasser les contributions particulières des organismes et les apports sectoriels des diverses instances de concertation. Elle fonctionne sur la base d'une volonté partagée par plusieurs acteurs sociaux de maîtriser cette démarche : « C'est nous qui définissons l'outil ! » (E). La TDS fonctionne sans coordination ni planification stratégique. Les acteurs qui y participent veulent un espace dont ils définissent eux-mêmes les règles, ce qu'ils présentent comme une « gouvernance collégiale » et considèrent comme un mode d'innovation collective. Ils peuvent, à l'appui de leur choix, afficher des résultats de mobilisation probants : « On est gagnant jusqu'à présent » (E). Cela se vérifie par les projets concrets en phase de réalisation, mais aussi en termes de croissance de la participation aux activités.

L'absence de personnalité juridique de la TDS-RDP oblige les organismes du milieu à développer des rapports de confiance et des modes de décision qui conviennent aux partenaires. Les pistes d'action sont, comme leur nom l'indique, des instances porteuses de projets que les organismes associés ont choisis et qu'ils mènent à leur manière : « Faire les choses à notre rythme » (E). Ces projets répondent à une ou des priorités établies lors d'un forum ouvert et les pistes en font régulièrement rapport via le comité de liaison (rencontres

bimestrielles) et à l'occasion des rendez-vous de printemps (bisannuels). Le climat des échanges lors de ces activités ne laisse aucun doute sur la capacité des partenaires présents à développer des rapports de collaboration. Le choix de méthodes dynamiques d'animation n'est pas étranger à ce que les grands forums sont en mesure de réaliser. Cela vérifie que la TDS réalise une gouvernance en réseau puisque les partenaires qui s'y retrouvent établissent des rapports de collaboration plutôt que des rapports hiérarchiques tels qu'ils se vivent dans une structure juridiquement constituée.

Après la dure période de tensions qui a précédé sa première planification de cinq ans, la TDS-RDP a réussi à mettre en place une mécanique de leadership collectif dans le quartier. La démonstration est sans aucun doute la réalisation d'actions concrètes : une structure de discussion avec la STM pour l'amélioration du transport collectif ; deux coopératives d'habitation dont une arrive à la phase de construction ; un projet d'agriculture urbaine dont les premières productions ont commencé ; etc. Ces projets sont d'autant plus intéressants qu'ils s'inscrivent dans le prolongement d'actions de quartier déjà en cours comme le Magasin général qui permettrait de pérenniser et d'élargir l'activité du Magasin-Partage tout en y faisant place aux parents qui le fréquentent en les associant à son administration.

Autre élément significatif, au-delà des tensions entre les divers réseaux de développement social du quartier, la TDS-RDP marque l'émergence d'une conscience territoriale qui semblait bien faire défaut avant le premier GRVA de 2008.

5.1.2. Les limites du développement social

Le fait que la TDS-RDP rencontre des résistances et n'arrive pas à associer tous les partenaires à ce processus de développement social, constitue une première limite. On peut identifier deux facteurs qui y contribuent : un facteur financier et un facteur politique.

Le financement de l'action communautaire a un impact sur la volonté de participer à une démarche concertée. Lorsque des organismes communautaires obtiennent un financement suffisamment important, ils peuvent se montrer moins disponibles pour s'associer avec d'autres pour réaliser leur action. Par exemple, l'arrivée des sociétés de gestion reliées à la Fondation Lucie-et-André-Chagnon a permis à certains organismes de prendre leurs distances avec les instances traditionnelles de concertation, notamment en petite enfance.

Le leadership politique au niveau de l'Arrondissement et du comté ne fut pas étranger à ce genre de difficulté. Par exemple, en entérinant le choix par l'administration de confier à un des organismes communautaires la programmation des loisirs ils en ont fait un acteur dont la taille lui permet de prendre ses distances avec la TDS et de se poser en observateur critique plutôt qu'en partenaire. De toute autre nature, l'héritage historique du choix de la langue anglaise par la communauté italienne, dans le contexte de l'agitation sociale autour

des législations relatives au statut de la langue française au Québec à la fin des années 1960, et la non intégration qui en a découlé, constituent un autre frein à une véritable association des organismes de cette importante minorité à la dynamique de développement social du quartier. Le choix du gouvernement Charest de défusionner les municipalités a ajouté aux incohérences des découpages territoriaux sectoriels (commissions scolaires, CSSS, etc.) en regard des territoires d'appartenance et de ce fait compliqué la mobilisation territoriale. Les limites politiques à la concertation intersectorielle pour la TDS-RDP sont donc de première importance et découlent dans une large mesure de choix historiques faits par les élus à divers moments et divers paliers de l'État québécois.

La seconde limite de la démarche de développement social de quartier, si l'on fait exception de contributions ponctuelles de la Caisse populaire Desjardins et du IGA, c'est l'absence des partenaires de l'économie : ni les entreprises privées, ni les entreprises d'économie sociale, ni les organismes de développement économique ne sont présents à la TDS-RDP. Toutefois la SODEC, Société de développement économique Rivière-des-Prairies – Pointe-aux-Trembles – Montréal-Est, est membre solidaire de la CDC. On doit noter aussi l'absence de la Société des transports de Montréal (STM) ou de l'Agence métropolitaine de transport (AMT) alors que la problématique des transports est au cœur des enjeux de développement du quartier. Cette coupure entre le social et l'économie correspond sans doute pour une part à la nature d'un quartier qui n'est ni un centre industriel, ni un espace commercial. Mais elle correspond aussi à l'approche en silos qui caractérise aussi bien le fonctionnement de l'État québécois que la conception dominante du développement dans les milieux économiques et politiques locaux. Cela impose une importante limite à la lutte contre l'exclusion sociale et la pauvreté que le GRVA 2013 a retenue comme seconde priorité d'action. Les principaux outils de lutte à la pauvreté se trouvent soit au niveau des politiques nationales de soutien au revenu et de redistribution de la richesse, soit dans les instances montréalaises de développement économique. Le développement social est alors confiné à la « gestion de proximité » des situations de pauvreté, notamment par les services et les activités économiques alternatives qu'il permet de réaliser. Ce cloisonnement entre le social et l'économique n'est pas propre au quartier Rivière-des-Prairies et dépasse les capacités d'instances de développement social qui ne sont pas inscrites dans des processus plus larges de développement territorial intégrant aussi les dimensions économique et politique du développement.

5.1.3. Le système local d'action de Rivière-des-Prairies

La TDS-RDP constitue un mécanisme susceptible de permettre au milieu sociocommunautaire de se constituer en partenaire du développement global du quartier. Il faudrait pour que cela se concrétise, que le quartier soit reconnu comme territoire de développement et que les limites administratives et politiques soit revues de façon à lui

donner les moyens d'être en prise sur le territoire et de rendre possible un travail concerté des leaders politiques, économiques et sociocommunautaires.

Le Cadre de collaboration qui réunit la CDC et les organismes institutionnels du quartier se présente comme une instance susceptible de constituer une étape vers une approche intégrée du développement territorial. Cette structure, parallèle à la Table de développement social, offre l'avantage d'amener les joueurs institutionnels à prendre en compte les points de vue communautaires pour harmoniser leurs contributions au développement social. L'inconvénient de la démarche c'est qu'elle soit menée en parallèle, mais il faut y reconnaître une forme d'équilibrage avec le mode de fonctionnement en réseau de la TDS. Il n'est probablement pas possible de fonctionner autrement pour le moment : les partenaires institutionnels ne sont sans doute pas disposés à débattre sur la place publique les enjeux sur lesquels ils ont des points de vue divergents. Pourtant une approche intégrée suppose que l'on en vienne à ce niveau de transparence et de maturité politique qui permet de gérer les enjeux potentiellement conflictuels du développement d'un territoire qu'ils soient sociaux, économiques, environnementaux, culturels ou politiques.

5.2. La gouvernance de la TDS-RDP

« On ne veut pas être coordonnés, on veut être liés » (E). C'est donc à un comité de liaison que revient la responsabilité des processus de la TDS-RDP. Essentiellement, de larges forums périodiques, les grands rendez-vous d'automne (GRVA) et les rendez-vous de printemps (RVP), donnent la parole à toutes les personnes et tous les organismes qui sont présents, pour identifier les enjeux de développement social du quartier. Lors de ces événements ouverts, le comité de liaison assure non seulement le soutien organisationnel, mais aussi la gestion des contenus (travail de synthèse, identification des consensus, etc.). Avant le GRVA de 2013, la formule de participation ouverte a été amplifiée par la tenue de cafés urbains qui ont rejoint une population plus large que les rendez-vous.

Les enjeux identifiés sont ensuite confiés aux pistes d'action qui constituent des lieux décisionnels quant aux projets portés par la TDS. Les décisions sont généralement prises à l'unanimité des personnes présentes aux rencontres de chaque piste. Elles sont relayées au comité de liaison par la personne qui y représente la piste, et cette personne informe en retour les participants à la piste de ce qui est véhiculé au comité de liaison. Cette formule est considérée comme satisfaisante par 96 % des acteurs impliqués (CDC-RDP, 2013b : 9).

Le comité de liaison, conformément au choix des partenaires de la TDS, ne fait pas de coordination, sauf en ce qui concerne le processus qu'il anime et dont il assure le suivi. Sa composition en fait une instance qui demeure sous l'œil vigilant des pistes d'action. L'agente de mobilisation est l'intervenante qui incarne cette fonction de liaison. Cette

personne constitue en quelque sorte le vis-à-vis du coordonnateur de la CDC qui assume le rôle de mandataire de la TDS.

La TDS-RDP présente des indicateurs de gouvernance en réseau sur la base de rapports horizontaux de collaboration entre les partenaires. La contribution de la coordination de la CDC en tant qu'association personnifiée fonctionnant sur la base de règlements généraux, lui permet de bénéficier d'une gouvernance hybride : « Il y a toujours une coordination en quelque part » (E). L'alliage n'est pas facile, mais il semble suffisamment stable actuellement pour avoir en quelque sorte fait ses preuves. La CDC n'exerce pas un contrôle sur la TDS, mais lui offre un cadre complémentaire en termes aussi bien de gestion financière que d'organisation d'activités et de stabilisation des processus collectifs.

La coordination de la CDC est donc partie prenante de la structure de gouvernance de la TDS-RDP. Elle peut compter, dans l'exercice de la fonction de liaison et du rôle de leader de processus, sur la collaboration professionnelle des intervenants collectifs que sont l'organisatrice communautaire du CSSS et la conseillère en développement communautaire de l'Arrondissement. Ces trois intervenants participent aussi au Cadre de collaboration de telle sorte qu'ils assurent aussi une coordination avec les représentants des organismes institutionnels. Avec les personnes ressources que les budgets de la TDS et les financements ad hoc de certains projets permettent d'embaucher, ce trio qui connaît bien le quartier, apporte une expertise qui facilite l'établissement des rapports de collaboration essentiels au mode de gouvernance de la TDS. Cette contribution a été soulignée dans plusieurs entrevues.

Il faut souligner enfin la contribution de leaders communautaires enracinés dans le quartier et préoccupés de stimuler et soutenir la participation citoyenne aux diverses activités de la TDS. Leur contribution favorise une gouvernance ouverte et inclusive.

5.3. Limites et tensions

Les limites qu'entraîne la structure actuelle de liaison de la TDS, sont de deux ordres :

- les situations conflictuelles sont déferées au Cadre de collaboration, une instance externe où sont menés des débats et gérés des conflits que la structure actuelle de la Table ne permettrait pas d'assumer. Cela constitue une limite de la capacité de traitement des controverses et de coopération conflictuelle à la TDS ;
- la capacité d'action autonome de la Table est soumise au contrôle du conseil d'administration de la CDC. Jusqu'à maintenant cette limite n'a pas constitué un frein aux démarches des pistes d'action, mais on a souvent souligné le potentiel de conflit que la situation comporte.

À l'externe, la TDS doit aussi composer avec les tensions communautaires du quartier RDP. La concurrence entre les gros joueurs rend difficile la constitution d'un leadership collectif

unitaire qui donnerait du poids à la TDS : « La Table ne l'a pas facile ! » (E). Certains en parlent comme la « clique de la CDC » et estiment qu'elle n'a de ce fait pas plus de légitimité que celle des organismes qui ont besoin de s'assembler pour avoir du pouvoir.

5.4. La TDS-RDP : une des tables de quartier montréalaises

« En 1994, dans le contexte d'une politique de *développement communautaire*, l'administration municipale du temps a mis sur pied un programme de soutien financier pour supporter le fonctionnement d'une "table de concertation multisectorielle" dans 19 quartiers montréalais » (Bujold, 2001b : 5). C'est à ce moment qu'a été mis en place le Regroupement pour le développement en partenariat à Rivière-des-Prairies (RDP-RDP). En 1997, se joignent au programme la Direction de la santé publique de la Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre et Centraide du Grand Montréal pour que le programme soutienne « l'action locale concertée orientée vers le développement social » (Ibid : 8). Chacune des 19 tables qui bénéficient de ce soutien, a son propre modèle de fonctionnement, mais on identifie « deux tendances dans l'approche de la concertation : une, la plus répandue, prône d'abord la concertation des groupes communautaires entre eux, avant de parler de concertation multiréseaux ; l'autre favorise d'emblée une concertation multiréseaux » (Ibid : 13). Manifestement, en 1999, la table de Rivière-des-Prairies s'est identifiée au premier modèle en transformant le RDP-RDP en CDC-RDP. L'objectif de cette transformation reposait sur la conviction que le développement social à Rivière-des-Prairies passait par le renforcement d'un mouvement communautaire que l'on estimait relativement peu développé. Ce choix rejoint le constat que le développement social dans le contexte montréalais « est intrinsèquement lié au développement et à la consolidation du réseau communautaire » (Lachance et Bernier, 2004 : 7). Il faut ajouter que l'importance aux yeux de certains leaders de conserver une distance critique par rapport aux institutions et un espace d'autonomie par rapport aux bailleurs de fonds a contribué au choix d'une telle option. Cela s'est avéré positif si on considère que les organismes communautaires fédérés à la CDC ont par la suite exercé un leadership dans la relance de la Table de développement social et dans la création du Cadre de collaboration. Ce sont deux démarches qui ont profité de la capacité de coordination de la CDC. On peut donc affirmer que le cas de Rivière-des-Prairies confirme que « [l]a mobilisation pour le développement social local est, dans une très large mesure, portée par le milieu communautaire » (Bilodeau, Clavier et Galarneau, 2013 : 3).

Lachance et Bernier (2004) au terme de leur étude exploratoire des tables de quartier, maintenant au nombre de 30, notent que

ce qui frappe dans la description que font les interviewés de l'apport, la spécificité et les forces des Tables, c'est le fort accent sur le processus de concertation, c'est-à-dire les liens, les échanges, les négociations, la mise en commun et la création d'une vision commune du développement. [...] La dimension processus ressort donc comme un élément central, autant dans les

propos des interviewés dans les écrits sur le sujet. (Lachance et Bernier, 2004 : 5)

L'expérience de la TDS-RDP confirme cette conclusion. Aussi bien la formulation de l'objet de recherche que la recherche de méthodes d'animation participatives ou les divers points de vue exprimés sur les modalités de liaison manifestent cet « accent sur le processus ». L'étude de Sénécal, Herjean et Cloutier (2006) a confirmé l'hypothèse que les Tables « intensifient les interactions à l'intérieur d'un système local d'acteurs autour des situations problématiques et produisent des solutions ayant des effets de contexte » (Sénécal, Herjean et Cloutier, 2006 : 14). Ce cadre général « prend donc pour acquis que les processus de concertation et de négociation se traduisent par des interactions entre les acteurs sociaux réunis autour de problèmes qui paraissent souvent difficiles, voire insolubles, comme la lutte à la pauvreté, l'amélioration du cadre de vie et l'offre de services et d'équipements publics » (Sénécal, Herjean et Cloutier, 2006 : 9). Ces processus ont par ailleurs un impact sur l'appartenance au quartier : « Le quartier est d'ailleurs apparu, ces dernières années, comme l'espace de récréation des pratiques d'investissement collectif et, dans la foulée des pratiques de planification et de développement social, comme un espace de programmation des interventions publiques » (Sénécal, Herjean et Cloutier, 2006 : 11-12). Dans le cas de Rivière-des-Prairies, le plus jeune des quartiers montréalais, le discours des acteurs du développement social manifeste un tel effet de quartier. Il peut subsister des tensions entre divers réseaux, mais la référence au quartier l'emporte sur les déterminations administratives comme le territoire de l'Arrondissement ou ceux du CSSS et de la Commission scolaire. La mise en réseau que réalise la TDS-RDP contribue à cet effet.

Les projets en cours de réalisation démontrent la capacité du réseau communautaire à susciter et soutenir la participation des citoyennes et des citoyens, ce qu'illustrent particulièrement bien les travaux du ROCA. Cela rejoint les conclusions des recherches sur les Tables qui démontrent qu'elles « mobilisent avec succès des acteurs issus de réseaux reconnus pour leur implication locale, que ce soient les réseaux communautaires ou institutionnels, ainsi que des personnes aux attaches floues ou même sans représentativité organisationnelle » (Sénécal *et al.*, 2010a : 126). Par ailleurs, à Rivière-des-Prairies comme dans les autres quartiers, « la participation citoyenne [...] demeure un projet inachevé, voire un défi permanent » (Sénécal *et al.*, 2010a : 128) dont les intervenantes et intervenants qui participent au comité de liaison sont bien conscients.

La piste 3 et les travaux du ROCA dans la lutte contre la pauvreté s'enracinent dans ce que l'étude d'autres Tables de quartier a mise en évidence, des « valeurs chères au mouvement communautaire : la justice sociale, l'équité, le partage des richesses, etc. [...] Cette dimension "militante" du développement social ne semble pas figurer dans la vision des partenaires financiers » (Lachance et Bernier, 2004 : 7). Les projets que l'on retrouve à la TDS-RDP correspondent aux « trois domaines centraux du développement social en milieux

défavorisés, soit le logement, le transport et la sécurité alimentaire, [dans lesquels] les TQ investissent 76 % de leurs actions » (Bilodeau, Clavier et Galarneau, 2013 : 8). Sénéchal *et al.* (2010a) considèrent que ce type d'action constitue « un projet de justice sociale dont l'origine est lointaine mais [que les Tables] maintiennent vivant » (Sénéchal *et al.*, 2010a : 135). Notons enfin que les acteurs de la piste 3 sont engagés dans des projets qu'ils ont eux-mêmes définis, ce qui caractérise les Tables de quartier :

Les actions sont très largement vues comme étant ascendantes (65,3 %), c'est-à-dire développées en réponse à un besoin du milieu. Le poids des bailleurs de fonds et des programmes apparaît donc être relativisé par la force des milieux dans la mobilisation des communautés et la détermination de l'action. (Bilodeau, Clavier et Galarneau, 2013 : 4).

Certains des organismes communautaires qui participent à la TDS, conservent encore des doutes quant à la légitimité que la CDC et son coordonnateur assument la responsabilité de mandataire de la TDS. La double structure TDS - CDC n'est pas spécifique à Rivière-des-Prairies et les questions qu'elle suscite non plus. S'appuyant sur l'étude des Tables de quartier de Villeray et du Centre-Sud, Sénéchal *et al.* (2010a) avance l'hypothèse que

La double structure aurait pour avantage de maintenir l'autonomie du mouvement associatif communautaire tout en bénéficiant, du moins en théorie, de la proximité des représentants institutionnels. [...] Les rapports entre les deux entités sont surtout assurés par le coordonnateur, le même pour les deux entités. Ce partage de travail [...] n'est pas sans susciter des tensions, soulignées généralement sous le qualificatif de fonctionnement complexe, voire de « pas clair ». (Sénéchal *et al.*, 2010a : 37)

Le modèle de chaque quartier demeure unique puisqu'il « se construit à travers l'action » (Sénéchal, Cloutier et Herjean, 2008 : 200), mais il se développe dans le cadre d'un « jeu d'acteurs au demeurant très raffiné [qui] a le mérite de rapprocher les acteurs communautaires des représentants des pouvoirs publics, d'ouvrir le dialogue et de générer des projets concertés. » (Sénéchal *et al.*, 2010a : 137). Cela n'empêche pas certains organismes communautaires d'avoir des doutes quant à la légitimité de la concertation entre organismes subventionnés et bailleurs de fonds. Comme le souligne Gazzoli, plusieurs acteurs communautaires dans les instances multisectorielles que sont les Tables de quartier, s'interrogent sur la pertinence de s'asseoir avec « des organisations publiques à qui on adresse des demandes de financement » (Gazzoli, 2102 : 46).

Parmi les limites identifiées à Rivière-des-Prairies, il y a celle de l'efficacité dans des secteurs dont le contrôle déborde le milieu local : « On reconnaît que les Tables agissent au niveau local et qu'elles n'ont donc pas tous les leviers nécessaires pour avoir un réel impact sur le milieu. » (Lachance et Bernier, 2004 : 16). À Rivière-des-Prairies, les tensions entre les communautés culturelles présentes dans le quartier et les choix politiques des élus de l'Arrondissement imposent à la TDS de tenir compte de limites historiques qu'elle doit assumer comme espace de collaboration. En cela, elle met en œuvre « la très grande

capacité des Tables à tenir compte du contexte qui prévaut dans leur quartier respectif, dans leur fonctionnement et leurs façons de faire » (Sénécal, Herjean et Cloutier, 2006 : 18).

Au total, on peut considérer que la TDS-RDP présente un mode de gouvernance de réseau qui s'avère capable de gérer certaines contradictions inhérentes au modèle des tables de quartier. Cela permet-il d'influencer de façon significative le développement du quartier ? Autrement dit, les avancées de la TDS-RDP ont-elles des chances de durer suffisamment pour que le quartier en soit transformé ? Gazzoli considère que le « mouvement de construction de la gouvernance » constitue un « mouvement progressif d'institutionnalisation » (Gazzoli, 2012 : 41) et donc de pérennisation des acquis des processus dans lesquels s'engagent les réseaux. S'inspirant de Sabatier et Jenkins-Smith (1993), elle identifie « quelques dimensions fondamentales pour la caractérisation des réseaux comme étant plus ou moins institutionnalisés » (Gazzoli, 2012 : 42). Ces « dimensions » étant de nature qualitative, comment peut-on estimer leur niveau de réalisation dans l'expérience de la Table de développement social de Rivière-des-Prairies ? Le tableau qui suit, propose un exercice de ce type de lecture.

Tableau 1 – Niveau d'institutionnalisation de la TDS-RDP selon Gazzoli (2012 : 42-43)

<i>Dimensions fondamentales pour identifier le niveau d'institutionnalisation d'un réseau selon Gazzoli (2012 : 42-43)</i>	<i>Niveau d'institutionnalisation de la TDS-RDP selon les résultats de la recherche</i>
Existence de règles formelles et informelles reconnues et respectées par les participants du réseau	<ul style="list-style-type: none"> + Consensus sur le pouvoir de décision dévolu aux pistes d'action et la coordination de processus confiée au comité de liaison ; + Discours commun à l'effet que la TDS représente un mode de fonctionnement respectueux de l'autonomie des participants - Certains questionnent le statut de mandataire de la CDC dont le conseil d'administration détient le pouvoir décisionnel de gestion des fonds et dont le coordonnateur contrôle les agents embauchés grâce à ces fonds
Développement au fil du temps d'une dynamique propre identifiée aisément par les participants et qui pourrait, à la limite, être contrastée avec d'autres dynamiques, afin de lui conférer une identité particulière	<ul style="list-style-type: none"> + Il y a consensus quant au fait que la TDS a adopté une démarche innovante qui convient à la situation du quartier + Les membres du comité de liaison estiment que leur démarche se démarque des autres tables de quartier - Certains organismes dissidents de la TDS tout en y faisant acte de présence considèrent que la démarche est entachée par des rapports de pouvoir

<p>Perceptions communes sur l'environnement du réseau</p>	<ul style="list-style-type: none"> + La perception de la situation sociocommunautaire du quartier est largement partagée par tous les acteurs par-delà même leurs divergences stratégiques + « Ce genre de concertation-là, ça reflète un peu l'image du quartier parce que tous les organismes sont là » (E)
<p>Consensus de base reliés aux pratiques, aux objectifs et aux valeurs présentes dans le réseau</p>	<ul style="list-style-type: none"> + Les orientations que le comité de liaison dégage des travaux réalisés lors des rendez-vous, rallient les participantes et participants qui en assurent le suivi dans le cadre des pistes + Le bien-vivre-ensemble à Rivière-des-Prairies est considéré comme une finalité sociale qui rassemble + Les choix de méthodes de travail actives et créatives favorisant la participation citoyenne sont considérés comme une orientation positive de la TDS
<p>Construction des consensus sur les problèmes auxquels le réseau fait face, leur interprétation et les relations causales qui soutiennent ces problèmes et les solutions recherchées, ainsi que sur la façon de comment y arriver</p>	<ul style="list-style-type: none"> + Les modalités de travail des pistes d'action reposent sur le consensus. Même les tensions dans le groupe travaillant sur la jeunesse (piste 2) se sont soldées par une décision consensuelle + Les participantes et participants ne partagent pas tous la même analyse sociopolitique, mais les rencontres de piste axées sur des réalisations concrètes permettent des choix d'action consensuels + La perception de la pauvreté a évolué avec l'action de la TDS et la formation réalisée par le ROCA
<p>Légitimation du réseau par la plupart des participants</p>	<ul style="list-style-type: none"> + Un taux de satisfaction très élevé à l'égard du fonctionnement par pistes d'action + « À partir du moment que les gens ressentent le besoin de travailler ensemble plutôt que chacun de leur côté, d'avoir ce lieu là c'est essentiel » (E)

Le nombre d'indicateurs qui pointent vers une institutionnalisation est significatif. La TDS-RDP est bien installée dans le quartier. Reste le test de la durée : les modalités de fonctionnement reposant sur le consensus demeurent fragile et la pérennité de l'IMSDSL constitue un facteur déterminant pour la suite des choses. Le pouvoir politique demeure la clé de l'intégration de la dimension sociale aux stratégies de développement au niveau du

quartier, mais aussi de Montréal, de la Communauté métropolitaine, du Québec voire du Canada.

5.5. La gouvernance en réseau à la TDS-RDP

Le cadre théorique de la recherche identifiait le concept de la gouvernance en réseau pour répondre à la question du comité de pilotage de la recherche sur les modalités de construction des liaisons entre les acteurs collectifs du quartier. La TDS-RDP est-elle effectivement un ensemble d'organismes en interaction dans le cadre de processus qui préservent leur autonomie tout en assurant une stabilité des engagements dans des partenariats négociés ? La coopération leur permet-elle d'investir pour atteindre des résultats autour desquels ils ont établi des consensus ? L'alliage des liens établis au comité de liaison et des actions de coordination assumées par la CDC-RDP constitue-t-il un mécanisme innovant de coordination et de régulation des réseaux locaux ?

La recherche a bien établi que la TDS-RDP a traversé un quinquennat de coopération entre des organismes communautaires et des établissements institutionnels sur la base d'interventions de liaison plutôt que de coordination. Cette stabilité non seulement de la structure du réseau mais aussi de ses activités a mis à contribution les organismes qui se sont engagés selon des modalités essentiellement de participation volontaire, et la coordination de la CDC dont le mode d'intervention était axé sur le leadership de processus. Ce sont des fonctions de liaison, à la fois entre les partenaires du réseau dans le cadre des pistes et du comité de liaison et entre les organismes institutionnels grâce au Cadre de collaboration, qui caractérisent la gouvernance de la Table.

La gouvernance en réseau à la TDS-RDP a permis d'allier les expertises des intervenantes et intervenants professionnels (conseillère de l'Arrondissement, OC du CSSS, coordination de la CDC, etc.) et des leaders d'initiatives communautaires pour s'attaquer aux problématiques complexes d'aménagement de quartier (le projet de créer un ou des pôles centraux qui soit des espaces publics de rassemblement, les Jardins Skawanoti, etc.) et de lutte contre la pauvreté (coopératives d'habitation, projet de magasin général, etc.). La limite de cette gouvernance tient à son niveau de reconnaissance politique : la liaison entre la TDS-RDP et les élus est apparue comme une dimension encore à réaliser.

Le système local d'action (SLA) de Rivière-des-Prairies a gagné en cohésion en dépit des fractures persistantes identifiées, particulièrement entre les communautés culturelles. Peut-on pour autant identifier des gains en termes d'appartenance au quartier au-delà du cercle des personnes actives dans les organismes partenaires ? Cela demeure une piste à explorer. Les événements publics organisés particulièrement à l'occasion des grands rendez-vous et le recours à la pédagogie active lors des rencontres sont de nature à favoriser une mobilisation élargie, mais il faudra sans doute attendre l'effet de la réalisation

de certains projets pour constater le développement d'une nouvelle territorialité à Rivière-des-Prairies.

BIBLIOGRAPHIE

Documents consultés

- Arrondissement Rivière-des-Prairies – Pointe-aux-Trembles Montréal (RDP-PAT, 2013), *Mon milieu, mon avenir, nos actions ! Plan d'action en développement social 2014-2018*, 15p.
- Bujold, Renald (2001a), *Corporation de développement communautaire de Rivière-des-Prairies. Développement des communautés locales. Portrait des concertations de quartier à Montréal*, Régie régionale de la santé et des services sociaux – Ville de Montréal – Centraide du Grand Montréal, juillet, 6p.
- Bujold, Renald (2001b), *Portrait des Tables de concertation de quartier à Montréal. Rapport synthèse*, Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre – Direction de la santé publique, 41p.+ Annexes.
- Boscoville 2000 (2013), *Cafés urbains RDP. Guide pour l'organisation d'un café urbain dans votre quartier*, Table de développement social de Rivière-des-Prairies – Corporation de développement communautaire Rivière-des-Prairies, 24p.
- Cadre de collaboration Rivière-des-Prairies, Février 2013*, Élaboré par Corporation de développement communautaire de Rivière-des-Prairies, Centre de Santé et de Services sociaux de la Pointe-de-l'Île, Arrondissement de Rivière-des-Prairies – Pointe-aux-Trembles, Commission scolaire de la Pointe-de-l'Île, 10p.
- Corporation de développement communautaire de Rivière-des-Prairies – Table de développement social Rivière-des-Prairies (CDC-TDS-RDP, 2007), *Tableau des mécanismes de fonctionnement de la TDS-RDP*, 3p.
- Corporation de développement communautaire de Rivière-des-Prairies (CDC-RDP, 2009a), *Le Grand rendez-vous d'automne, Événement collectif les 20 et 21 novembre*, 20p.
- Corporation de développement communautaire de Rivière-des-Prairies (CDC-RDP, 2009b), *Rapport d'activités 2008-2009*, 36p.
- Corporation de développement communautaire de Rivière-des-Prairies (CDC-RDP, 2009c), *Rendez-vous du printemps*, 12p.
- Corporation de développement communautaire de Rivière-des-Prairies (CDC-RDP, 2010), *Rapport d'activités 2009-2010 Mission accomplie !*, 40p.
- Corporation de développement communautaire de Rivière-des-Prairies (CDC-RDP, 2011a), *Rendez-vous du printemps, mai 2011, Journée d'échange sur une vision partagée et future du développement dans le quartier, Activité réalisée par le Comité de liaison de la TDS*, 16p.
- Corporation de développement communautaire de Rivière-des-Prairies (CDC-RDP, 2011b), *Rapport d'activités 2010-2011*, 44p.
- Corporation de développement communautaire de Rivière-des-Prairies (CDC-RDP, 2012), *Rapport d'activités 2011-2012*, 48p.

- Corporation de développement communautaire de Rivière-des-Prairies (CDC-RDP, 2013a), *Une CDC, c'est... Rapport d'activités 2012-2013*, 56p.
- Corporation de développement communautaire de Rivière-des-Prairies (CDC-RDP, 2013b), *Table de développement social RDP, Rendez-vous du printemps 2013, Cahier des bilans*, mai, 12p.
- Direction de la santé publique de l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal (DSP, sans date), *Principales caractéristiques de la population du CSSS de la Pointe-de-l'Île, Données du Recensement de 2006*, Garder notre monde en santé, 12p.
- Équipe RDP (2012), *Rapport d'activités 2011-2012*, 28 novembre, 17p.
- Fortier, Marie-Martine et Suzanne Deshaies (2010), *Portraits des arrimages à Rivière-des-Prairies*, Document de travail, 8p.
- L'Indice Marketing (2004), *Rivière-des-Prairies : Portrait d'un quartier en développement, Présentation et synthèse*, Corporation de développement communautaire de Rivière-des-Prairies, 16p.
- (2011), *Rivière-des-Prairies, Regards sur la pauvreté*, juillet, 12p.
- ROCA (2010), *Portrait de la sécurité alimentaire d'un quartier – Rivière-des-Prairies 2010*, 61p.
- Table de développement social RDP (TDS-RDP, 2013), *Grand Rendez-vous d'Automne 2013, Mon passeport du participant – Vivre ensemble à Rivière-des-Prairies – Salon/Forum de quartier, 28 novembre 2013*, 16p.

Ouvrages de référence

- Belley, Serge et Gérard Divay (2007), « Le management de la complexité urbaine : la coordination entre coopération et compétition », *Télescope*, Printemps, p.21-36.
- Bourque, Denis (2012), « Intervention communautaire et développement des communautés », *Reflets : revue d'intervention sociale et communautaire*, vol. 18 no.1, p.40-60.
- Bourque, Denis (2008), *Concertation et partenariat. Entre levier et piège du développement des communautés*, Québec : Presses de l'Université du Québec, 142p.
- Bourque, Denis, René Lachapelle, Sébastien Savard, Marielle Tremblay & Danielle Maltais (2010). *Les effets de la création des CSSS sur les pratiques partenariales, psychosociales et communautaires, Rapport de recherche*, Co-publication CRCOC – ARUC-ISDC – GRIR – LAREPPS, décembre, 176p.
- Bourque, Denis, & René Lachapelle (2007). « L'approche socio-institutionnelle en organisation communautaire » in Bourque, Denis, Yvan Comeau, Louis Favreau & Lucie Fréchette (sous la direction de) (2007), *L'organisation communautaire, fondements, approches et champs de pratique*, Québec : Presses de l'Université du Québec, p.101-117.
- Bozzini, Emanuela et Bernard Enjolras (2012), « Introduction : Governing ambiguities : dynamics, institutions, actors », in Bozzini, Emanuela et Bernard Enjolras (dir.),

Governing Ambiguities. New Forms of Local Governance and Civil Society, European Civil Society no.11, Baden-Baden : Nomos, p.11-22

Bussières, Denis & Jean-Marc Fontan (2005), *L'expérience de recherche de l'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale*, ARUC-ÉS, décembre, 17p.

Caillouette Jacques, Ginette Boyer, Nicole Dallaire, Suzanne Garon & Alex Ellyson (2007), « Le développement des communautés locales comme enjeu du renouvellement de l'intervention publique et communautaire », *Intervention*, no. 126, juin, pp.31-41.

Comeau, Yvan (2012), « Les stratégies d'intervention sociopolitique favorables à l'action collective », *Reflets : revue d'intervention sociale et communautaire*, vol. 18, no 1, p.61-90.

Côté, Nathalie, Marie-Pierre St-Louis & Denis Bourque (2010). *Pratiques de concertation sur le territoire de la MRC des Moulins : rapport de la démarche de recherche participative*, Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire, Cahier no. 1003, mai, 78p.

CREXE - Centre de recherche et d'expertise en évaluation (2010a), *Annexes Évaluation des processus et étude des trajectoires (développement et transfert des connaissances) liés à la RUI dans cinq territoires de la ville de Montréal*, présenté au MESSS, ÉNAP, Janvier, 387p.

CREXE - Centre de recherche et d'expertise en évaluation (2010b), *Rapport final (Sommaire). Évaluation des processus de développement des connaissances sur la revitalisation urbaine intégrée dans cinq territoires de la ville de Montréal*, ÉNAP, juillet, 23p.

CREXE - Centre de recherche et d'expertise en évaluation (2010c), *Rapport final (Synthèse). Étude sur l'évaluation des processus de développement des connaissances sur la revitalisation urbaine intégrée dans cinq territoires de la ville de Montréal*, Présenté au MESS, ÉNAP, juillet, 68p.

Divay, Gérard, Pierre J. Hamel, Damaris Rose, Anne-Marie Séguin, Gilles Sénécal (INRS) & Paul Bernard (Université de Montréal) (2006), *Projet pilote de revitalisation urbaine intégrée, Démarche d'évaluation*, Institut national de la recherche scientifique - Urbanisation, Culture et société, 260p.

Favreau, Louis & Lucie Fréchette (2002), *Organisation communautaire et intervention de quartier en Outaouais : l'expérience du quartier Jean Dallaire de Hull*, CÉRIS-UQO, Cahier série Recherche no.22, 46p.

Fontan, Jean-Marc (2011), « La recherche partenariale en économie sociale. L'expérience québécoise », dans Bouchard, Marie J. (sous la direction de) (2011), *L'économie sociale vecteur d'innovation. L'expérience du Québec*, Québec : Presses de l'Université du Québec, p.63-88

Gazzoli, Patricia (2012), *Les effets des réseaux intersectoriels sur les organisations participantes. Proposition d'un cadre théorique pour l'étude de l'influence des tables de quartier sur les organisations publiques et les organisations du tiers secteur*, Copublication Chaire de recherche du Canada en économie sociale – ESG UQÀM et

Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), Collection Recherche no. R-2012-02, 60p.

- Geddes, Michael (1998), *Partenariat local : une stratégie réussie pour la cohésion sociale ?*, Dublin, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail – Luxembourg, Office des publications officielles des communautés européennes, 193p.
- Giddens, Anthony (1984), *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*, Berkeley and Los Angeles : University of California Press, 402p.
- Gray, Barbara et Donna J. Wood (1991), "Collaborative Alliances: Moving from Practice to Theory", *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 27 no.1, p.3-22.
- Guillemette, François (2006), « L'approche de la *Grounded Theory* ; pour innover ? », *Recherches Qualitatives*, vol.26(1), pp.32-50
- Jones, Candace, William S. Hesterly & Stephen P. Borgatti (1997), "A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms", *Academy of Management Review*, Vol.22 no.4, p.911-945.
- Klein, Juan-Luis (2012), "L'économie sociale et solidaire et la lutte contre la pauvreté en milieu local : le cas du Québec », *Revue internationale de l'économie sociale – Recma*, no.325, juillet, p.65-77.
- Klein, Juan-Luis (2011), « Économie sociale et territoire en contexte de mondialisation : le développement par l'initiative locale » in Bellemare, Guy & Juan-Luis Klein (sous la direction de) (2011). *Innovation sociale et territoire*, Québec : Presses de l'Université du Québec, pp.175-194.
- Labelle, François, Olga Navarro-Flores & Jean Pasquero (2012), « Choisir et tirer parti de la méthodologie de la théorisation enracinée. Un regard pratique depuis le terrain en sciences de la gestion », dans Luckerhoff, Jason & François Guillemette (sous la direction de) (2012), *Méthodologie de la théorisation enracinée, Fondements, procédures et usages*, Québec : Presses de l'Université du Québec, p.61-84
- Lachance, Éline & Jocelyne Bernier (2004), *Rapport de recherche. Étude exploratoire sur les Tables de quartier*, Montréal : Chaire Approches communautaires et inégalités de santé, FCRSS/IRSC, 18p.
- Lachapelle, René & Denis Bourque (2012a), *Subir ou bâtir l'avenir. Les enjeux du développement social sur la Côte-Nord*, Cahiers de la CRCOC no. 1205, Université du Québec en Outaouais, 58p.
- Lachapelle, René & Denis Bourque (2012b), *Étude de la relation emploi-formation dans le champ du développement territorial, Région de l'Estrie (Québec), Rapport de la phase I*, Cahier de la CRCOC no.1203, Université du Québec en Outaouais, 50p.
- Lachapelle, René & Denis Bourque (2011), *COSMOSS - Communauté ouverte et solidaire pour un monde outillé, scolarisé et en santé, Une démarche de concertation régionale en développement social*, Cahiers de la CRCOC no. 1101, 55p.
- Lévesque, Benoit (2012), « La nouvelle valeur publique, une alternative à la nouvelle gestion publique? », *Vie économique*, vol.4 no.2, 18p.

- Luckerhoff, Jason & François Guillemette (sous la direction de) (2012), *Méthodologie de la théorisation enracinée, Fondements, procédures et usages*, Québec : Presses de l'Université du Québec, 282p.
- Mayer, Robert & Francine Ouellet (1991), *Méthodologie de recherche pour les intervenants sociaux*, Boucherville : Gaëtan Morin Éditeur, 537p.
- Moore, Mark H. (2013), *Recognizing Public Value*, Cambridge, Massachusetts – London, England : Harvard University Press, 473p.
- Moulaert, Frank & Jacques Nussbaumer (2008), *La logique sociale du développement territorial*, Québec : Presses de l'Université du Québec, 153p.
- Padgett, Deborah K. (1998), « Rigor and Relevance in Qualitative Research » in *Qualitative Methods in Social Work Research : Challenges and Rewards*, Thousand Oaks – Sage Publications, p.88-103.
- Pecqueur, Bernard & Xabier Itçaina (2012), « Économie sociale et solidaire et territoire : un couple allant de soi ? », *Revue internationale de l'économie sociale – Recma*, no.325, juillet, p.48-64.
- Québec (2008), Programme national de Santé publique 2003-2012. Mise à jour 2008, Ministère de la Santé et des Services sociaux, 103p.
- Québec (2010), *Le Québec mobilisé contre la pauvreté. Plan d'action gouvernemental pour la solidarité et l'inclusion sociale*, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, 54p.
- Québec (2011), *Nos territoires : y habiter et en vivre. Stratégie pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires 2011-2016*, Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire, 72p. et Annexes.
- RQIIAC (2010), *Pratiques d'organisation communautaire en CSSS. Cadre de référence du RQIIAC*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 158p.
- Sénécal, Gilles (2012), « L'acteur social : l'expérience du quartier Villieray à Montréal » in Aubry, François & Louise Potvin (sous la direction de), *Construire l'espace sociosanitaire. Expériences et pratiques de recherche dans la production locale de la santé*, Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal, p.163-178.
- Sénécal, Gilles, Geneviève Cloutier, Léa Méthé Myrand, Amélie Dubé & Andréanne Chevalier (2010a), *Les effets de la concertation. Étude sur les Tables intersectorielles de quartier à Montréal*, Institut national de la recherche scientifique – Centre Urbanisation Culture Société, mai, 141p.
- Sénécal, Gilles, Geneviève Cloutier, Léa Méthé Myrand, Amélie Dubé & Andréanne Chevalier (2010b), *Les effets de la concertation. Étude sur les Tables intersectorielles de quartier à Montréal - Résumé*, Institut national de la recherche scientifique – Centre Urbanisation Culture Société, 11p.
- Sénécal, Gilles, Patrick Herjean & Geneviève Cloutier (2006), *Le quartier comme espace transactionnel. Rapport préliminaire remis à la Direction de la Santé Publique de Montréal*, 13 novembre, 31p.

- Soulet, Marc-Henry (1987), « La recherche qualitative ou la fin des certitudes » in Deslauriers, Jean-Pierre (sous la direction de), *Les méthodes de la recherche qualitative*, Sillery : Presses de l'Université du Québec, p.9-22.
- Ulysse, P.-J. et F. Leemann (2007). *Lutte contre la pauvreté, territorialité et développement social. Le cas de Trois-Rivières*. Québec, Presses de l'Université du Québec, 154 pages.
- White, Deena (2012), « Réseaux locaux de gouvernance et d'action collective », *Projet REGARDS révisé* (version du 30 septembre), p.8.1-8.11.
- White, Deena et coll. (2011), "Connecting Local Welfare Networks", *ARIMA et CAU Bordeaux-Cartierville-St-Laurent*, Université de Montréal, non paginé.
- Zerdani, Tassadit (2010), *Gouvernance de réseaux interorganisationnels : revue de littérature et cadre d'analyse*, Copublication Chaire de recherche du Canada en économie sociale / CRISES, Les Cahiers du CRISES – Collection Études théoriques ET1008, 69p.

ANNEXES

ANNEXE 1



Gouvernance participative de la Table de développement social de Rivière-des-Prairies

GRILLE D'ENTREVUE

Présentation

Remercier pour avoir accepté de collaborer à la recherche

Présenter la problématique de cette recherche :

- La concertation locale en développement social à Rivière-des-Prairies s'inscrit dans un ensemble d'expériences en développement territorial au Québec;
- Plusieurs politiques et programmes soutiennent les concertations en posant leurs exigences particulières;
- Nous souhaitons mieux comprendre ce qu'est la Table de développement social de Rivière-des-Prairies;
- L'objectif de la recherche est de :
 - 1- documenter les caractéristiques de la TDS de RDP en termes de forces et faiblesses, de gouvernance collégiale et de participation citoyenne à partir d'entrevues et d'observation participante;
 - 2- élaborer et réaliser la recherche en partenariat avec les acteurs du développement social à RDP;
 - 3- diffuser et discuter les résultats avec l'ensemble des acteurs du milieu dans le cadre d'activités reliées à la TDS.

Questions

- 1) Pour bien situer notre conversation, pourriez-vous me décrire au nom de quel organisme vous êtes à la TDS-RDP et qu'est-ce que vous y faites?
- 2) Si vous aviez à présenter brièvement cette démarche, quelles caractéristiques retiendriez-vous pour que des gens de l'extérieur s'en fassent une idée concrète?
- 3) Quel est l'intérêt pour votre organisme à participer à la TDS-RDP? Si oui, quel est l'apport de votre organisme à la Table? Sinon, qu'est-ce qui vous a amenés à ce choix?
- 4) Quel intérêt y trouvez-vous personnellement? Qu'est-ce qui vous incite à participer à ces activités?
- 5) Pouvez-vous identifier des résultats concrets que la Table en développement social a réussi à produire dans la communauté?
- 6) Comment en est-on arrivé à ces résultats?

- 7) Quelles sont les personnes qui sont les soutiens les plus importants, selon vous, pour que la TDS-RDP fonctionne et donne des résultats?
- 8) Y a-t-il des freins pour passer à l'action? Est-ce qu'il y a des choses qui empêchent la démarche d'atteindre sa pleine efficacité?
- 9) Les rapports entre les participants de la TDS-RDP se sont-ils transformés au cours des dernières années?
 - a. Si oui, comment décririez-vous cette évolution?
 - b. Quels facteurs selon vous ont favorisé ces changements?
- 10) Quel est l'impact dans votre organisme de votre participation à la TDS-RDP? La TDS a-t-elle une influence sur votre organisme?
- 11) Étiez-vous présent au moment du démarrage de la TDS?
 - a. Si oui, avez-vous eu l'occasion de participer à sa définition?
 - b. Si non, avez-vous participé au bilan et à la définition des axes et des pistes?
- 12) Si vous aviez à décrire l'avenir de la TDS de RDP, comment le feriez-vous?

Merci pour votre collaboration.

ANNEXE 2



Université
du Québec
en Outaouais
Case postale 1250, succursale B, Hull
(Québec), Canada J8X 3X7
Téléphone (819) 595-3900, www.uqo.ca



ARIMA
Quand la recherche et la pratique font connaissance

Formulaire de consentement

Titre de la recherche : *Gouvernance participative de la Table de développement social de Rivière-des-Prairies*

Denis Bourque – Département de travail social

Ce formulaire de consentement a pour but de vous donner une idée générale de la nature de la recherche que nous menons et de ce qu'implique votre participation. Ce n'est cependant qu'un élément de votre prise de décision éclairée. N'hésitez pas à demander plus de détails ou de renseignements. Veuillez prendre le temps de lire soigneusement ce qui suit afin de bien comprendre toutes les informations.

Nous sollicitons par la présente votre participation à la recherche en titre, qui vise à documenter :

- 1- les modalités de participation des acteurs sociaux dans des processus de développement concerté de communautés territoriales;
- 2- la nature, les formes et la portée de cette participation dans la phase d'élaboration;
- 3- les formes et la portée des dynamiques de gouvernance territoriale en relation avec le phénomène d'hyperconcertation;
- 4- les modalités de coconstruction des processus étudiés eu égard aux logiques d'instrumentation et de gestion technocratique de la mobilisation des communautés.

La recherche sera dirigée par Denis Bourque, Ph.D Professeur au Département de travail social et des sciences sociales de l'UQO, titulaire de la Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire et membre du partenariat ARIMA.

Votre participation à ce projet de recherche consiste à participer à une entrevue, à l'endroit de votre choix, d'une durée de 45 à 60 minutes et dont la date et l'heure dépendront de vos disponibilités. Au moment de l'entrevue, on vous demandera la permission d'enregistrer la discussion. L'enregistrement audio servira à faciliter la transcription et l'analyse des résultats de l'étude. Les données recueillies lors des entrevues sont confidentielles et ne pourront en aucun cas mener à votre identification. Votre organisme sera identifié par un numéro. Seul le chercheur réalisant l'étude (Denis Bourque) et le professionnel de recherche (René Lachapelle) auront accès aux données pouvant identifier les participants. Les résultats de la recherche ne permettront pas d'identifier les participants. La cassette audio sera conservée pendant cinq ans et détruite par la suite.

Il est à noter qu'à n'importe quel moment durant l'entrevue, vous pouvez interrompre votre participation sans aucun préjudice, et dans ce cas, les données vous concernant seraient détruites immédiatement. Vous pouvez aussi en tout temps refuser de discuter de n'importe lequel des sujets que l'intervieweur propose d'aborder ou demander à ce que certains de vos propos ne soient pas enregistrés.

Votre participation à cette étude se fait sur une base volontaire. Vous êtes entièrement libre de participer ou non, et de vous retirer en tout temps sans préjudice. Les risques associés à votre participation sont minimaux et les chercheurs s'engagent à mettre en œuvre les moyens nécessaires pour les réduire ou les pallier. Le seul inconvénient est le temps passé à participer au projet, c'est-à-

dire le temps nécessaire à l'entrevue soit environ 45 à 60 minutes. Votre participation nous permettra de produire un rapport de recherche qui vous sera remis lors de sa parution. La contribution à l'avancement des connaissances au sujet des pratiques de concertation locales en développement social sera le seul bénéfice direct anticipé pour vous. Aucune compensation d'ordre monétaire n'est accordée.

Votre signature atteste que vous avez clairement compris les renseignements concernant votre participation au projet de recherche et indique que vous acceptez d'y participer. Elle ne signifie pas que vous acceptez d'aliéner vos droits et de libérer les chercheurs ou les responsables de leurs responsabilités juridiques ou professionnelles. Vous êtes libres de vous retirer en tout temps de l'étude sans préjudice. Votre participation devant être aussi éclairée que votre décision initiale de participer au projet, vous devez en connaître tous les tenants et aboutissants au cours du déroulement de la recherche. En conséquence, vous ne devez jamais hésiter à demander des éclaircissements ou de nouveaux renseignements au cours du projet.

Pour tout renseignement sur le projet veuillez communiquer avec :

Denis Bourque 819-595-3900 poste 2269, Denis.Bourque@uqo.ca

Pour toutes questions relatives à vos droits à titre de participant pressenti pour ce projet de recherche, veuillez, je vous prie, vous adresser à :

Monsieur André Durivage, président du Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec en Outaouais. Téléphone (819) 595-3900 poste 1781.

Après avoir pris connaissance des renseignements concernant ma participation à ce projet de recherche, j'appose ma signature signifiant que j'accepte librement d'y participer. Le formulaire est signé en deux exemplaires et j'en conserve une copie.

Nom du participant : _____

Signature du participant : _____ Date : _____

Nom du chercheur : René Lachapelle

Signature du chercheur : _____ Date : _____



Université du Québec en Outaouais

Case postale 1250, succursale B, Hull (Québec), Canada J8X 3X7
Téléphone (819) 595-3900
www.uqo.ca

Gatineau le 7 mars 2013

Monsieur Denis Bourque
Professeur
Département de travail social
Université du Québec en Outaouais

Projet #: 1684

Je tiens d'abord à vous remercier des précisions et des modifications que vous avez apportées suite à nos commentaires. Suite à l'examen de l'ensemble de la documentation reçue, je constate que votre projet rencontre les normes éthiques établies par l'UQO.

C'est donc avec plaisir que je joins le certificat d'approbation éthique qui est valide pour une durée d'un an à compter de sa date d'émission. Votre approbation éthique pourra être renouvelée par le Comité d'éthique de la recherche suite à la réception du "Rapport de suivi continu" requis en vertu de la Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains. De fait, toute recherche en cours doit faire l'objet d'une surveillance éthique continue et cette responsabilité relève des chercheurs eux-mêmes. Pour plus d'information, je vous invite à consulter le site internet de l'éthique (<http://uqo.ca/ethique>). Toute modification au protocole de recherche devra être soumise au Comité d'éthique pour validation avant la mise en œuvre des modifications.

Afin de vous conformer à la politique de l'UQO en matière d'éthique de recherche, vous devez faire parvenir au Comité d'éthique de la recherche un "Rapport de suivi continu" le ou avant le:

7 mars 2014

Dans l'éventualité où une demande de renouvellement de l'approbation éthique serait requise, vous devrez déposer votre Rapport au moins 45 jours avant l'échéance du certificat afin de vous assurer d'avoir une approbation éthique valide pendant toute la durée de vos activités de recherche.

Je demeure à votre disposition pour toute information supplémentaire et vous souhaite bon succès dans la réalisation de cette étude.

Le président du Comité d'éthique de la recherche
André Durivage

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche a examiné le projet de recherche intitulé :

Projet: Gouvernance participative de la Table de développement social de Rivière-des-Prairies

Soumis par: Denis Bourque
Professeur
Département de travail social
Université du Québec en Outaouais

Financement: Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire et ARIMA

Le Comité a conclu que la recherche proposée respecte les principes directeurs de la Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec en Outaouais.

Ce certificat est valable jusqu'au: **7 mars 2014**

Le président du Comité d'éthique de la recherche
André Durivage



Date d'émission: **7 mars 2013**