

LA PARTICIPATION DU SECTEUR PRIVÉ AUX INITIATIVES DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE COMMUNAUTAIRE AU QUÉBEC

William A. Ninacs et Francine Gareau

Coopérative de consultation en développement La Clé
Place communautaire Rita-Saint-Pierre
59, rue Monfette, local 214, Victoriaville, Québec, G6P 1J8
téléphone : (819) 758-7797 — télécopieur : (819) 758-2906
courriel : info@lacle.coop

le 19 juillet 2002

La rédaction de ce texte a été réalisée grâce à une contribution financière de Développement économique Canada. Les points de vue exprimés dans ce document sont ceux toutefois des auteurs et ne représentent pas nécessairement la politique officielle de Développement économique Canada. Pour toute information sur ce projet, veuillez communiquer avec Carol Proulx, conseiller, Évaluation, Planification et orientations stratégiques, Développement économique Canada, Tour de la Bourse, 800, square Victoria, Bureau 3800, C.P. 247, Montréal (Québec) H4Z 1E8; téléphone : (514) 283-2778, télécopieur : (514) 283-0041.

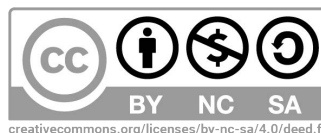


TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES.....	II
ACRONYMES	III
1. INTRODUCTION	1
2. CONCEPTS CLÉS.....	2
2.1 Le développement économique communautaire (DÉC).....	2
2.1.1 Éléments de définition.....	2
2.1.2 Les formes organisationnelles du DÉC au Québec.....	4
2.1.3 Les CDÉC	5
2.1.4 Les entreprises d'insertion	6
2.2 Le secteur privé	6
3. NOTES MÉTHODOLOGIQUES	7
4. RÉSULTATS ET INTERPRÉTATION	9
4.1 Quelles formes prend la participation du secteur privé dans les CDÉC?.....	9
4.1.1 Participation active de contribution.....	9
4.1.2 Participation indirecte	10
4.1.3 Participation active de consommation	10
4.1.4 Constats et discussion	11
4.2 Qu'est-ce qui motive la participation?	12
4.2.1 Motivations sociales et personnelles	12
4.2.2 Motivations liées aux affaires.....	13
4.2.3 Constats et discussion	14

4.3	Quelles sont les retombées directes et indirectes de cette participation?	16
4.3.1	Ce que peut en retirer la communauté	16
4.3.2	Ce que peut en retirer la CDÉC	17
4.3.3	Ce que peut en retirer l'entreprise participante	19
4.3.4	Constats et discussion	20
4.4	Qu'est-ce qui facilite cette participation?.....	20
4.5	Qu'est-ce qui fait obstacle à une participation accrue?.....	22
4.6	La concertation intersectorielle : facteur structurant ou obstacle?.....	23
5.	LA PARTICIPATION DU SECTEUR PRIVÉ AU DÉC AILLEURS.....	25
5.1	Au Canada	25
5.2	Aux États-Unis.....	26
6.	LES ENJEUX DE LA CONJONCTURE	27
6.1	Liens avec les centres locaux de développement.....	27
6.2	Fusion des municipalités.....	29
7.	DES PISTES NOUVELLES À EXPLORER.....	29
8.	CONCLUSION	31
9.	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	33
	ANNEXE I : GRILLES D'ENTREVUE.....	38
	ANNEXE II – TABLEAU DES ENTREVUES.....	45

ACRONYMES

CDC corporation de développement communautaire

CDÉC corporation de développement économique communautaire

CLD centre local de développement

DÉC..... développement économique communautaire

IRECUS Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives de
l'Université de Sherbrooke

PME..... petite et moyenne entreprise

RCDEc Réseau canadien de développement économique communautaire

RCDEcQ Regroupement des corporations de développement économique
communautaire du Québec

SADC..... Société d'aide au développement des collectivités

1. INTRODUCTION

Le développement économique communautaire (DÉC) est une stratégie unique de développement local qui mise sur la participation de tous les acteurs sociaux à la revitalisation et au développement de leur milieu. Cette étude a tenté de cerner divers éléments de la participation d'un de ces acteurs, le secteur privé, dans les initiatives québécoises de DÉC.

La question de la participation du secteur privé dans le DÉC est capitale, car elle renvoie à l'essentiel travail en réseau de tous les acteurs de la communauté pour faire face aux défis — et pour prendre avantage des opportunités — découlant des formidables changements que vivent les sociétés industrialisées sur le plan économique. En fait, la mondialisation des marchés, la globalisation de l'économie et la transition vers une nouvelle économie axée sur les savoirs et sur les nouvelles technologies de communication et d'information façonnent un paysage économique à la fois prometteur et inquiétant. Si ces transformations semblent avoir le potentiel pour améliorer, d'un côté, l'efficacité des systèmes de production et de distribution des produits et des services, et de l'autre côté, la qualité de vie sur tous les plans de l'existence humaine, les pratiques économiques qui en découlent ne doivent pas accentuer le fossé entre riches et pauvres, que cela soit sur le plan économique ou social, ou encore sur le plan individuel ou territorial.

Ainsi, tant les adeptes de ces mutations que ceux et celles qui sont contre mettent de l'avant le travail en réseau dans les communautés locales comme clé de la réussite ou de la résistance, selon le cas, où réussir se traduit par la capacité de tirer profit des avantages concurrentiels tandis que résister requiert le développement de la solidarité des membres de la communauté. Or il s'ensuit que l'enjeu premier, dans un cas comme dans l'autre, s'avère la capacité d'agir en réseau, soit pour permettre aux acteurs locaux de contrôler leurs ressources économiques ou pour mobiliser les acteurs du milieu, y compris ceux du secteur privé, dans une perspective de justice économique et sociale.

Or, puisque les réseautages locaux sont encore peu connus mais aussi parce les enjeux sont indissociables des pratiques économiques locales, cette étude avait comme objectif d'approfondir les diverses dimensions de la participation du secteur privé dans les organismes québécois de développement économique communautaire. Il ne s'agissait pas, toutefois, d'une recherche exhaustive, mais plutôt d'une exploration préliminaire afin de cerner les enjeux en lien avec la pratique de cette participation.

Dès le début, la décision a été prise de se concentrer principalement sur les CDÉC, car « ce sont les organisations intermédiaires de DÉC qui analysent la situation locale et qui planifient, lancent, pilotent, coordonnent, soutiennent et évaluent les activités qui seront mises en œuvre pour répondre aux besoins » (Ninacs, 2002b: 38). En d'autres mots, c'est à l'intérieur des instances des CDÉC que les options stratégiques sur le plan économique sont choisies et que la participation du secteur privé s'avère ainsi la plus cruciale. En fait, bien que la participation du secteur privé soit parfois très forte dans d'autres initiatives de DÉC, notamment dans les entreprises d'insertion, l'engagement des acteurs économiques dans celles-ci cible surtout les activités de l'organisme plutôt que le développement économique et social de la communauté dans son ensemble.

Le rapport qui suit débute par une présentation des concepts clés sur lesquels repose cette étude et enchaîne avec une analyse des formes de participation du secteur privé au DÉC au Québec (principalement dans les CDÉC) et des motivations des personnes qui représentent les entreprises en question. Ensuite, un regard est porté sur les facteurs qui favorisent la participation et sur ceux qui la freinent. Une courte discussion est également incluse sur la concertation intersectorielle, sujet qui s'est imposé à partir des entrevues. Un bref survol de la situation nord-américaine hors Québec et de certains enjeux de la conjoncture actuelle ainsi que quelques pistes nouvelles à explorer complètent ce document.

2. CONCEPTS CLÉS

2.1 Le développement économique communautaire (DÉC)

2.1.1 Éléments de définition

Le Réseau canadien de développement économique communautaire (RCDÉC) voit le DÉC comme un processus de changement social, à la fois planifié et dirigé par une communauté vivant sur un territoire donné, par lequel elle acquiert, par la mise en place de nouvelles institutions, le contrôle sur les ressources économiques requises pour assurer le bien-être individuel et collectif de ses membres¹. Il s'agit, en fait, d'une stratégie de développement économique local qui considère le développement global d'une communauté, par et pour tous les membres de cette

¹ Selon le site Internet du RCDÉC, <http://www.canadiancednetwork.org/>, visité le 4 mars 2002. Cette définition rassemble, de façon générale, l'ensemble des composantes clés du DÉC (en tant que stratégie) qui se retrouvent dans les écrits sur ce sujet (Ninacs, 2002: 34-35).

même communauté, comme une voie permettant d'atteindre simultanément des objectifs sociaux et économiques et de réduire les inégalités socioéconomiques.

Pour réussir les transformations structurelles à moyen et à long terme sous ses multiples aspects sociaux, économiques, culturels et environnementaux, le DÉC s'appuie principalement sur le regroupement de toutes les forces vives d'une communauté. Certes, comme le soulignent Favreau et Lévesque (1996: xix), la mise en valeur des ressources locales ainsi que la mise à contribution de ressources externes en fonction de la communauté reposent sur une démarche partenariale où s'y engagent les principales composantes de la communauté (secteur privé, milieu communautaire, institutions publiques locales). Il s'ensuit que l'animation collective de ces secteurs constitue un élément clé du DÉC afin qu'une volonté des acteurs locaux de se concerter autour de projets communs puisse naître (ou s'accroître) et qu'une capacité collective d'arriver à des consensus et de former des partenariats dans le respect des différences et des complémentarités puisse se développer.

Les projets de DÉC ont toutefois toujours une dimension économique car, comme l'indique Ninacs (2002b: 36) :

Le DÉC reposerait sur le postulat que les collectivités marginalisées tendent à faire des progrès remarquables lorsqu'elles peuvent exercer un contrôle sur les ressources dont elles ont besoin pour leur propre développement et ce, non seulement sur le plan économique, mais sur tous les plans. Les ressources économiques demeurent centrales, toutefois, et, parce que le DÉC se veut une approche globale, sa perspective sur les ressources est foncièrement très large. Ainsi, le DÉC préconise une stratégie de développement endogène qui repose sur : a) le développement de la pleine capacité de toutes les personnes sur un territoire; b) un rendement optimal de la circulation de tous les capitaux dans un milieu; et c) l'aménagement du territoire ainsi que l'exploitation de toutes les ressources naturelles et infrastructures locales. Dans ce modèle, les ressources matérielles comprennent tous les biens meubles et immeubles dont dispose un milieu, y compris son parc immobilier et ses ressources naturelles; les ressources humaines sont perçues de façon inclusive en considérant que chaque personne peut jouer un rôle dans la satisfaction des besoins collectifs; on cherche à utiliser l'ensemble des ressources financières, c'est-à-dire toutes les sommes qui entrent dans un milieu, quelle que soit leur provenance, et on en invente lorsque nécessaire, par exemple, en instituant le troc lorsque l'argent se fait rare.

Cependant, une dimension sociale est également toujours présente dans les projets de DÉC, même lorsqu'il est question de développement économique :

L'idée derrière cette approche du développement est de créer un pont entre d'un côté l'entrepreneuriat et la création d'emplois et, de l'autre, la solidarité communautaire et l'amélioration des conditions de vie des personnes marginalisées. Le développement économique vise alors, en ce sens, à contrer l'exclusion sociale des couches de la population qui ont difficilement accès aux sphères de la production et de la consommation. (Fontan *et al.*, 2001: 4)

De plus, le DÉC est grandement relié à la notion de communauté locale qui peut être définie comme un « regroupement organisé sur un territoire naturellement et historiquement constitué » (Prévost, 1994: 149). Sur le plan du développement, en fait, la question d'assise territoriale semble capitale, car l'appartenance à un même territoire peut souvent motiver l'action collective (Morin *et al.*, 1994: 7). Il ne s'agirait pas, toutefois, de n'importe quel territoire mais de celui qualifié de « local », c'est-à-dire, comme le note le Regroupement des corporations de développement économique communautaire du Québec (RCDÉCQ), « un espace particulier, un milieu immédiat de vie [...] où une communauté d'acteurs publics et privés sont en mesure de se doter d'une vision, d'objectifs, de stratégies et de projets visant la valorisation des ressources, des compétences et des savoir-faire locaux » (Regroupement des CDÉC du Québec, 2000: 6).

2.1.2 Les formes organisationnelles du DÉC au Québec

Il y a d'abord les organisations intermédiaires de DÉC, c'est-à-dire les organismes où les décisions, quant aux priorités et aux orientations, sont le fruit d'une concertation des partenaires locaux présents à l'intérieur de la structure : les corporations de développement économique communautaire (CDÉC) et les corporations de développement communautaire (CDC) (Favreau et Ninacs, 1993: 10-14). L'action des premières se concrétise par la concertation des différents acteurs locaux présents sur le territoire, en vue de créer un environnement favorisant le bien-être et l'épanouissement de leur collectivité. Les CDC, quant à elles, regroupent exclusivement des organisations populaires, communautaires et parfois coopératives, dans un maillage à la fois économique et social. Il existe aussi d'autres organisations intermédiaires de DÉC mises sur pied pour gérer des projets particuliers ou pour œuvrer dans des domaines précis, tels le financement (associations communautaires d'emprunts, institutions financières alternatives), le logement, l'aménagement du territoire et la planification urbaine (fiducies foncières communautaires), la formation et l'aide techniques (« instituts » de formation) (Ninacs, 1995: 71-72).

Les autres initiatives de DÉC sont des entreprises ou des projets autonomes qui tentent de concilier des objectifs économiques et sociaux à l'intérieur d'activités

diverses de production de biens ou de services : les groupes d'entraide économique, les initiatives rattachées à des programmes publics, les entreprises d'insertion et les entreprises communautaires et coopératives de DÉC (Favreau et Ninacs, 1993: 6-9).

2.1.3 Les CDÉC

Les CDÉC sont parmi les principales institutions identifiées à une dynamique locale de prise en charge sur leur territoire et les seules à être spécifiquement identifiées au DÉC. Bien sûr, d'autres organisations intermédiaires existent au Québec sur le plan du développement local, tels les centres locaux de développement (CLD) et les sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC), mais elles ne s'identifient pas toutes au DÉC sur le plan stratégique; ces organismes n'ont donc pas été étudiés afin d'éviter toute confusion. Quant aux CDC, le secteur privé en est complètement absent à l'exception de quelques coopératives et autres entreprises sociales.

Selon le Regroupement des CDÉC du Québec (2000: 20), les CDÉC sont des organisations démocratiques nées de la volonté de prise en charge et représentatives des milieux où elles agissent. Elles constituent un carrefour rassembleur capable de maximiser l'immense potentiel des forces locales. En fait, en agissant comme lieu de concertation et de support, les CDÉC contribuent à structurer un discours cohérent et mobilisateur à l'échelle du quartier ou de l'arrondissement où elles œuvrent.

Bien qu'elles soient différentes à maints égards (histoire, population, géographie, ressources économiques, etc.), toutes les CDÉC poursuivent trois grandes finalités : l'amélioration du niveau et des conditions de vie, l'amélioration du milieu de vie et l'amélioration du cadre de vie. Elles sont d'abord préoccupées par le bien-être et l'épanouissement de la population de leur territoire qui se traduit, entre autres, par l'importance accordée, dans leur mission, à la création et au maintien de l'emploi. Leur action se déroule dans divers champs d'activité que le RCDÉCQ (*ibid.*: 15) synthétise comme suit :

- le développement, la valorisation et l'intégration de la main-d'œuvre;
- le soutien à l'entrepreneurship privé et social;
- le développement de projets structurants et la mise en valeur du territoire.

De plus, par leur soutien à l'embauche locale, aux politiques d'achats locaux, au développement des artères commerciales et leur participation à certaines

dynamiques sectorielles, les CDÉC favorisent en retour l'élargissement de la participation des promoteurs et partenaires (Desaulniers, 1997: 45).

Actuellement, les CDÉC sont au nombre de quinze (15) et elles se situent majoritairement à Montréal. Il en existe également une dans les villes de Québec, Gatineau, Sherbrooke et Trois-Rivières.

2.1.4 Les entreprises d'insertion

Les entreprises d'insertion sont des « initiatives communautaires qui offrent à une clientèle donnée la possibilité de recevoir une formation professionnelle via un stage dans une entreprise communautaire » (Fontan, 1993: 32). Elles s'adressent en priorité aux clientèles victimes d'exclusion dans un objectif d'intégration à court terme dans un emploi ou un programme d'études spécialisées.

Les entreprises d'insertion opèrent obligatoirement dans le domaine de la production de biens ou de services. Elles sont des entreprises authentiques dans tous les sens du mot (Côté et Guérard, 1994: 8), car elles sont soumises à toutes les contraintes et les limites des entreprises conventionnelles, mais dont la réussite se mesure, non pas par sa propre survie ou par son rendement financier, mais plutôt par l'atteinte d'objectifs d'intégration socioéconomique d'une partie de ses ressources humaines. En revanche, bien que leur volet « entreprise » soit subordonné aux finalités sociales, leur survie économique n'est pas moins prioritaire, car la faillite entraînerait la fermeture de l'organisme et l'arrêt de l'intervention d'insertion par l'économique.

2.2 Le secteur privé

Selon Denis Martel, directeur de l'IRECUS, toute association qui n'est pas une organisation d'État, quelle qu'elle soit, peut, de façon générale, être comprise comme faisant partie du secteur privé. Toutefois, dans la pratique, l'expression « secteur privé » renvoie à différentes réalités dont les composantes peuvent se distinguer, entre autres, comme suit :

- par le secteur d'activités :
 - primaire : agriculture, forêt et autres ressources naturelles;
 - secondaire : industries manufacturières, construction;
 - tertiaire : services à la production (que certains qualifient de services moteurs) et services à la consommation (commerces);

- par la taille :
 - la grande entreprise (100 employés et plus);
 - la PME que l'on peut diviser en deux : la petite entreprise (5 à 30 employés) et la moyenne entreprise (30 à 100 employés);
 - la très petite entreprise (0 à 5 employés), mais incluant les travailleurs et les travailleuses autonomes;
- par la structure légale :
 - la corporation à but lucratif car, bien que les organismes à but non lucratif soient également constitués en corporation sur le plan juridique, on utilise plutôt « secteur volontaire » ou encore « tiers secteur » pour les identifier;
 - la coopérative (dans la mesure où elle a des activités marchandes);
 - la société de personnes;
 - l'entreprise à propriétaire unique.

Dans le cadre de cette recherche, les acteurs du secteur privé sont identifiés en fonction de la taille de l'entreprise, soit la grande entreprise, la PME et la très petite entreprise, et ce, quel que soit le statut juridique de l'entreprise. De plus, on y retrouve également les associations professionnelles ou sectorielles liées aux entreprises à but lucratif, tels les regroupements de gens d'affaires, les chambres de commerce et les associations de travailleurs autonomes, même si ces organismes ont généralement un statut légal d'organisme sans but lucratif.

3. NOTES MÉTHODOLOGIQUES

Cette recherche a été dirigée par William A. Ninacs, président, Coopérative de consultation en développement La Clé, assisté de Francine Gareau, membre de cette même coopérative.

Afin d'établir les paramètres théoriques de cette étude, une recension des écrits a été réalisée à partir des 1 453 titres sur le DÉC ou le développement local au centre de documentation de la Coopérative de consultation en développement La Clé à Victoriaville. Une recherche sur l'Internet a également été effectuée.

La collecte des données a été effectuée de diverses façons en tenant compte des limites imposées par les ressources financières disponibles. Ainsi, parce que les CDÉC étaient ciblées de façon particulière, dans un premier temps, les rapports

annuels et les plans d'action de toutes les CDÉC ont été étudiés afin de cerner le type de participation du secteur privé dans leurs structures organisationnelles et autres activités. Toutes les CDÉC y ont participé et les communications avec elles ont été grandement facilitées par le Regroupement des CDÉC du Québec. Les sites Internet des CDÉC ont également été visités afin d'obtenir des informations supplémentaires sur leur mission, leur mode de fonctionnement, leurs services, etc. Ensuite, les CDÉC ayant été en opération depuis au moins deux ans ont été scrutées davantage afin d'identifier des individus qui pourraient se prêter à une entrevue. Puisque le nombre d'entrevues était très limité dès le départ, il fut décidé de privilégier les CDÉC avec une plus longue histoire afin de mieux saisir l'évolution de la participation du secteur privé en lien avec ces organismes. La situation géographique de la CDÉC a également été un critère de sélection. Cependant, le choix précis des individus a très souvent été déterminé par leur disponibilité et leur intérêt à passer une entrevue pour notre enquête.

Pour les personnes du secteur privé engagées dans d'autres initiatives de DÉC ou de développement local (mais non pas dans une CDÉC), le nombre d'entrevues ayant été limité à deux à cause des contraintes budgétaires, la sélection des organismes s'est faite à partir des connaissances personnelles du responsable de cette étude. Quant au choix des individus précis, il a été établi en fonction des suggestions des informateurs clés et des cadres des organismes.

Puisque cette étude avait un caractère exploratoire, la méthode d'entrevue de type semi-dirigé (Deslauriers, 1991) a été retenue. Une rencontre préliminaire a eu lieu avec deux informateurs clé afin de bien situer les enjeux et la problématique de la participation du secteur privé. Une grille d'entrevue a été développée (voir Annexe I) afin de distinguer les différentes formes de participation des personnes passées en entrevue, tant à l'intérieur de la CDÉC ou de l'initiative de DÉC qu'à l'extérieur de celle-ci, ainsi que leurs motivations et les facteurs favorisant ou brimant leur participation. La grille d'entrevue utilisée pour les directeurs généraux et les responsables du service aux entreprises des CDÉC visait à obtenir les mêmes informations, mais d'un point de vue différent. Les entrevues ont été faites par téléphone et ont duré en moyenne un peu moins d'une heure. Elles ont été enregistrées avec l'accord des personnes passées en entrevue et ensuite transcrites.

En tout, quinze entrevues ont été réalisées avec les personnes suivantes (voir tableau à l'Annexe II) :

- sept représentants et représentantes du secteur privé participant actuellement ou ayant récemment participé à une CDÉC;
- quatre directeurs généraux de CDÉC où le secteur privé est présent;

- deux responsables des services aux entreprises de CDÉC;
- deux représentants du secteur privé qui ne participent pas actuellement à une organisation intermédiaire de DÉC mais qui participent à d'autres types d'initiatives de DÉC.

Quelques consultations ont également été effectuées auprès d'informateurs et d'informatrices clés reconnus pour leur expertise en lien avec les sujets traités.

4. RÉSULTATS ET INTERPRÉTATION

4.1 Quelles formes prend la participation du secteur privé dans les CDÉC?

La participation du secteur privé dans les CDÉC se présente sous de multiples visages. Par exemple, la participation peut être considérée comme étant active lorsque l'entreprise décide volontairement de s'impliquer dans des activités ou structures d'une CDÉC, ou d'avoir recours à ses services. Cependant, la participation nécessitant une implication peut être qualifiée « de contribution », car l'entreprise apporte quelque chose à la CDÉC, tandis que le recours aux services peut être qualifié d'une participation « de consommation », car la CDÉC devient un fournisseur et l'entreprise, un client. Il peut également y avoir une participation davantage indirecte lorsqu'un regroupement représente l'entreprise à la CDÉC.

4.1.1 Participation active de contribution

Celle-ci se manifeste d'abord par le fait de devenir membre de la CDÉC et de participer aux assemblées générales et autres activités organisées par la CDÉC pour ses membres (conférences, colloques, forums, activités de réseautage, etc.).

L'échelon suivant serait la participation aux structures décisionnelles des CDÉC dont, en particulier, comme membre, selon le cas, du conseil d'administration, du comité exécutif ou du comité des partenaires, lorsque la CDÉC possède un statut de mandataire du CLD. Il s'agit de la participation aux décisions d'ordre stratégique, c'est-à-dire qui touchent la mission même des CDÉC ainsi que les façons dont cette mission se réalisera sur le territoire par l'élaboration des objectifs à long terme, le choix des activités, des services et des projets qui en découlent. Il n'y a pas de décisions plus importantes dans une organisation que celles-ci.

Les personnes participant à ces instances représentent généralement un collègue électoral. Ceci signifie qu'elles sont habituellement élues par leurs pairs, ce qui

rend leur participation plus légitime, à leurs yeux, et démontre l'intérêt du secteur pour la CDÉC par la participation des entreprises aux assemblées générales annuelles.

Des personnes représentant le milieu des affaires siègent également sur des tables de concertation, telles celles sur le développement de l'employabilité ou sur la promotion de la main-d'œuvre locale, ainsi que sur des comités de travail, tels les fonds d'investissement administrés par la CDÉC et les comités de revitalisation d'un quartier ou d'une artère commerciale, ou d'autres projets précis d'aménagement du territoire.

Finalement, il arrive parfois que la participation puisse se traduire par des contributions monétaires (commandites ou prêts) ou de ressources matérielles, ou par du mentorat bénévole ou rétribué, mais ceci semble assez marginal.

4.1.2 Participation indirecte

Assez fréquemment, c'est un regroupement d'entreprises ou de gens d'affaires qui est membre de la CDÉC. C'est donc une personne déléguée par cette association qui siège au conseil d'administration. Lorsque cette personne fait partie du personnel du regroupement, on peut qualifier la participation des entreprises privées comme étant passive ou indirecte. Cependant, les entrevues révèlent que les personnes représentant ces regroupements sont parfois des bénévoles, c'est-à-dire des gens d'affaires en tant que tels ou encore à leur retraite. Donc, une telle participation peut s'avérer équivalente à celle qualifiée d'active de contribution.

4.1.3 Participation active de consommation

Les gens d'affaires viennent également à la CDÉC pour recevoir des services; il peut s'agir d'aide à l'embauche ou à la formation de leur main-d'œuvre, de services-conseils ou d'aide technique concernant les différents volets de la gestion d'une entreprise, de support entrepreneurial ou d'assistance financière.

De plus, certaines activités ou services d'intérêt pour le milieu des affaires favorisent le développement d'une synergie et attirent une plus grande mobilisation des entreprises à la CDÉC. C'est le cas, par exemple, des rencontres d'information ou de formation, des fonds d'investissement, du développement d'outils spécifiques, de l'implication et du support de la CDÉC dans des associations de gens d'affaires et de l'intervention politique comme appui à l'entreprise. Toutefois, très peu des gens d'affaires qui font partie des conseils d'administration ont utilisé les services avant leur implication. Quelques-uns utilisent les services pendant ou

après, mais la plupart affirment n'avoir jamais utilisé les services pour leurs entreprises bien qu'ils puissent avoir référé d'autres personnes pour certains programmes.

4.1.4 Constats et discussion

Les représentants du milieu des affaires sont présents partout dans les structures des CDÉC. La plupart des personnes du secteur privé interrogées qui siègent sur les conseils d'administration siègent également sur des comités de fonds d'investissement (approbation de projets). Elles semblent avoir plus d'affinités avec ce genre de comité, à caractère plus « économique », qui requiert l'expertise qu'ils possèdent. À ce sujet, un responsable du Service aux entreprises d'une CDÉC mentionne que, contrairement à un analyste financier, la personne en affaires voit les projets d'un regard « terrain ».

Il est important de souligner que prendre part aux décisions constitue le sommet de l'échelle de la participation sociale. Thibault *et al.* (2000: 12), adaptant la célèbre « échelle » de Arnstein (Briggs *et al.*, 1997: 191), proposent « huit niveaux de participation des citoyens répartis selon le partage de pouvoir consenti aux participants par le décideur ». Selon ces auteurs, il y aurait trois catégories de participation publique : 1) la participation sans pouvoir (communication-marketing social, sondage); 2) le pouvoir d'influencer (information, consultation et plainte); 3) le pouvoir partagé (délégation, partenariat, contrôle). Or, dans le cas des organisations intermédiaires de DÉC, le contrôle s'exerce collectivement, c'est-à-dire par le biais de mécanismes démocratiques dont, par exemple, le conseil d'administration et le comité exécutif. Les décisions prises sont significatives et souvent d'ordre stratégique, et la participation à celles-ci par le secteur privé peut les teinter de couleurs entrepreneuriales ou économiques qui auraient peut-être autrement été absentes.

Ce type de participation active requiert souvent un engagement assez remarquable des personnes concernées, car on apprend dans huit entrevues que les membres des conseils d'administration provenant du milieu des affaires ont fréquemment tendance à siéger aussi sur d'autres comités de la CDÉC. En fait, quel que soit le niveau de participation active, la majorité des entrevues souligne aussi que la participation des gens d'affaires exige beaucoup de bénévolat, c'est-à-dire du temps et de la disponibilité. Un commerçant indique qu'en plus de lire la documentation et de participer aux réunions du conseil d'administration, il doit se tenir au courant de ce qui se passe dans la ville, dans le quartier.

On peut ainsi comprendre pourquoi le secteur privé est fréquemment représenté par des associations de gens d'affaires ou d'entreprises d'un parc industriel ou par

des chambres de commerce, car la fonction de représentation figure généralement parmi les tâches du personnel de tels organismes. Or, puisque ces personnes ne sont pas à l'emploi d'une entreprise privée ni sont-elles des entrepreneurs de par leurs postes, elles servent plutôt d'intermédiaires entre les entreprises et la CDÉC. C'est pour cette raison que l'on peut qualifier d'indirecte cette forme de participation du secteur privé. Cependant, lorsque la personne qui représente l'association est elle-même en affaires ou à l'emploi d'une entreprise privée, sa participation à la CDÉC devient non pas seulement active mais vraiment représentative, car elle aura été déléguée par ses pairs avec des comptes à leur rendre et un mandat de diffuser l'information aux autres membres de l'association.

Sur un autre plan, on remarque que les personnes interrogées ayant utilisé les services avant ou pendant leur implication proviennent d'entreprises du secteur secondaire (entreprise de production ou industrie manufacturière). Celles qui n'utilisent pas les services proviennent du secteur tertiaire. Ceci peut s'expliquer par le fait qu'il s'agit souvent de cabinets professionnels (comptables, avocats, etc.) qui ont peut-être moins besoin de services-conseils.

4.2 Qu'est-ce qui motive la participation?

4.2.1 Motivations sociales et personnelles

Près de la moitié des personnes du secteur privé passées en entrevue soulignent que leur motivation est double : d'une part, l'envie de s'impliquer, de se rendre utile, et d'autre part, l'intérêt d'aller chercher « quelque chose » au niveau des affaires : de l'information, des opportunités ou des occasions d'affaires, de la visibilité ou un rayonnement accru de leur entreprise. Cependant, elles insistent pour dire que leur motivation principale de départ était le goût de s'impliquer personnellement au niveau social. De plus, cette implication leur procure le sentiment de contribuer à quelque chose d'utile au niveau de la société.

Les raisons « sociales » invoquées pour expliquer la participation sont :

- le désir de participer au développement de leur communauté;
- par esprit social, parce que les personnes se sentent partie prenante d'une mission sociale, d'une responsabilité sociale;
- pour améliorer le climat social ou pour contribuer à quelque chose au niveau de la société.

Plusieurs raisons personnelles s'entremêlent, toutefois, à ces raisons sociales. Par exemple, certaines personnes affirment participer pour se sentir utiles, pour en retirer une satisfaction personnelle, par envie de s'impliquer, par intérêt personnel, et elles ont le sentiment de contribuer lorsque leur expertise est requise. Une personne dit participer pour remettre ce qu'elle a reçu de la CDÉC.

Une autre personne mentionne qu'elle a décidé de participer par curiosité, pour mieux connaître le secteur communautaire. En fait, la dynamique intersectorielle semble être un facteur important pour certaines personnes. C'est souvent la première fois que les personnes du secteur privé ont l'occasion de s'asseoir à la même table que des gens du communautaire, du monde syndical et du milieu institutionnel dans un contexte de concertation. Malgré le « choc des cultures », elles trouvent ça généralement très motivant. Trois entrevues indiquent que leur participation leur permet également de rencontrer des gens intéressants qu'elles n'auraient pas l'occasion de rencontrer autrement. Comme le signale un professionnel membre du conseil d'administration d'une CDÉC : « Moi, avant d'aller là, j'aurais jamais pensé m'asseoir autour d'une même table avec des gens de syndicat et du milieu communautaire et d'arriver à dégager des lignes d'intérêt commun, puis de travailler ensemble pour accomplir quelque chose ».

Les entrevues sont toutefois claires : le seul désir d'être mis à contribution ou d'élargir ses horizons d'affaires ne suffit pas. Il faut également un lieu où cette contribution ou cet élargissement puisse s'effectuer et il faut une invitation à y participer. La principale raison qui ressort des entrevues pour expliquer la participation du secteur privé, c'est que les gens d'affaires s'impliquent dans les structures de DÉC tout simplement parce qu'ils ont été invités à en faire partie!

4.2.2 Motivations liées aux affaires

Sur le plan des raisons en lien avec les affaires des entreprises participantes, c'est parfois pour aller chercher de l'information privilégiée ou des occasions d'affaires, ou encore la possibilité de pouvoir faire des représentations. Certains dirigeants de CDÉC évoquent également le sentiment, chez les personnes du secteur privé, de pouvoir influencer les orientations de développement tandis que certaines personnes travaillant aux services aux entreprises dans les CDÉC mentionnent l'importance du rayonnement de l'entreprise, c'est-à-dire la question d'image et de visibilité, parce que leur contribution sociale sera peut-être reconnue, ainsi que le désir des gens d'affaires d'agrandir leur réseau de relations d'affaires.

Selon le directeur général d'une CDÉC, les motivations peuvent évoluer avec le temps. Par exemple, il peut se développer une prise de conscience face à la responsabilité des entreprises envers la communauté :

Souvent l'entreprise va se présenter ici pour un service ou pour partager un projet ou une préoccupation, puis peu à peu, dans le travail qui est fait, ils s'aperçoivent qu'ils ont des avantages à être impliqués dans la communauté; tout à coup ils découvrent l'existence d'une communauté locale dynamique; moi en tous cas, j'ai de multiples exemples d'entreprises qui se sont ouverts à certaines responsabilités par rapport à la communauté. [...] il y a beaucoup d'entreprises qui ont pris le virage pour favoriser l'embauche locale, et aussi de donner la chance à des gens exclus du marché du travail de pouvoir réintégrer le marché du travail.

En fait, les gens d'affaires s'aperçoivent que leur participation peut leur procurer des avantages. Comme le note un ancien représentant de la grande entreprise :

Bien, écoutez, premièrement j'ai appris beaucoup aussi moi. [...La] grande industrie, normalement elle n'est pas très sensible à toute la question du communautaire, et moi j'ai appris à comprendre que c'est très important et que, pas juste pour la communauté qui, évidemment, c'est l'objectif important, mais aussi pour l'industrie même, il y a des retours. C'est-à-dire, je le voyais, au début, je le voyais un petit peu comme une... je vais vous dire honnêtement, comme une charité à faire et puis après j'ai compris que c'est un investissement plus qu'une charité. Un investissement qui est important, il est important pour la communauté, il est important pour l'industrie, il est important aussi pour les personnes qui sont autour.

La petite entreprise semble se sentir plus directement concernée par les actions de la CDÉC. Selon trois entrevues, le fait que les dirigeants des PME travaillent et souvent résident sur le territoire et que les employés proviennent également du milieu se traduit par un enracinement et produit un sentiment d'appartenance qui facilite l'implication et qui motive la participation. Une de ces entrevues fait valoir que la grande entreprise a très peu d'intérêt à s'impliquer parce qu'elle a déjà accès aux ressources qu'elle requiert, soit à l'intérieur de l'entreprise, soit par le biais de consultants externes. De plus, les dirigeants ne demeurent habituellement pas sur le même territoire que leur entreprise. Toutefois, le directeur général d'une CDÉC mentionne que quand la communauté mène des batailles pour sa survie, ça favorise par la suite la participation de la grande entreprise.

4.2.3 Constats et discussion

Les gens d'affaires, tout au moins les personnes passées en entrevue, même si elles sont rattachées à une entreprise, y viennent surtout par conviction personnelle. En fait, selon les entrevues effectuées, c'est rarement l'entreprise elle-même qui

participe, bien que les personnes participantes du secteur privé soient très souvent propriétaires ou cadres supérieurs des entreprises membres des CDÉC. Ceci explique peut-être un peu pourquoi, dans l'esprit des gens d'affaires passés en entrevue, les raisons « d'affaires » entrent peu en ligne de compte dans leurs motifs de participation, bien que ce motif ait été mentionné par tous les membres du personnel des CDÉC.

Or, tenant compte des exigences déjà notées de la participation active, on peut croire que l'engagement serait tributaire d'une forte motivation personnelle et ce, quelles que soient les autres raisons sociales ou affairistes invoquées pour expliquer la participation. Les entrevues laissent entendre que les personnes du secteur privé participant aux diverses instances des CDÉC et des entreprises d'insertion étaient souvent déjà actives auparavant ailleurs sur le territoire. Elles savaient ainsi ce que pouvait exiger une participation active dans un projet et elles avaient, en toute probabilité, une certaine connaissance des dynamismes et des problèmes de leur milieu. Cependant, les gens d'affaires, même les plus motivés, semblent rarement offrir leur participation, mais attendent plutôt d'être invités.

Pourquoi faut-il recruter le secteur privé lorsque les autres secteurs — syndical, communautaire, institutionnel, municipal — semblent avoir moins besoin de se faire prier? Les entrevues n'offrent malheureusement pas de réponse. On peut néanmoins formuler l'hypothèse que ces autres secteurs participent par intérêt. Par exemple, le milieu communautaire peut s'engager dans les lieux de concertation pour être entendu, pour faire lever des projets auxquels il tient, pour aller chercher des appuis. Le milieu des affaires n'aurait-il pas, lui aussi, un intérêt réel et pratique à s'impliquer dans les initiatives de DÉC? Sur ce plan, on peut s'imaginer que le rôle d'une CDÉC ou d'une entreprise d'insertion peut s'avérer moins limpide que celui d'une chambre de commerce aux yeux des gens du secteur privé qui, selon les entrevues, connaissent très peu le domaine du DÉC avant d'y arriver même s'ils étaient déjà actifs dans leur milieu. Serait-il possible que les gens d'affaires répondent à l'invitation d'abord pour des raisons personnelles ou sociales — se sentir utiles ou vouloir contribuer au niveau social, car on leur explique qu'ils ont été repérés comme étant une « ressource intéressante » pour la CDÉC ou l'entreprise d'insertion — et qu'ils découvrent les éventuels avantages d'affaires liés à leur participation une fois qu'ils connaissent mieux la structure dont ils font partie?

L'ignorance peut-elle expliquer l'absence presque totale de la grande entreprise? Même si elle a très peu d'intérêt sur le plan des services qu'une CDÉC peut offrir, les bénéfices d'une participation peuvent être repérés assez facilement lorsqu'une entreprise possède des ressources humaines habituées à chercher et à analyser. En fait, le Conference Board du Canada indique que les entreprises qui participent au DÉC le voient comme permettant le développement de nouveaux produits et

services, la stabilisation et l'expansion des clientèles, l'identification de nouveaux marchés et le renforcement des relations avec des collaborateurs clés (clients, fournisseurs, la communauté et le gouvernement) (Loizides, 2000: 1). Avec des retombées potentielles de ce genre, la participation aux initiatives de DÉC peut s'avérer un investissement (*ibid.*) et donc facilement justifiable en tant que décision d'affaires. La non-participation de la grande entreprise apparaît donc difficile à comprendre et mériterait d'être examinée davantage.

Cependant, un facteur explicatif de cette non-participation pourrait s'avérer le territoire où se met en œuvre le DÉC, c'est-à-dire un quartier ou une collectivité généralement faible sur le plan économique et en besoin de revitalisation. La grande entreprise préfère de loin investir dans les milieux prospères, là où elle pourra développer des partenariats avec d'autres acteurs locaux, que de s'installer dans une région pauvre où elle sera perçue comme bouée de sauvetage ou geyser de ressources économiques². Bref, la mission de la grande entreprise est d'assurer le meilleur rendement aux actionnaires et son engagement dans le développement local ne doit pas la faire dévier de ce but. Ainsi, comme le souligne le Conference Board, la grande entreprise devrait s'impliquer stratégiquement dans des initiatives locales, c'est-à-dire en faisant en sorte que son investissement en temps et énergie lui rapporte des revenus supplémentaires ou des réductions de coûts (*ibid.*: 3-5). Rien n'empêche une grande entreprise de s'engager auprès d'une communauté de façon plus altruiste — que certaines personnes qualifieraient de plus juste ou responsable —, mais ceci s'avérerait présentement un phénomène assez marginal (Martin, 2002).

4.3 Quelles sont les retombées directes et indirectes de cette participation?

4.3.1 Ce que peut en retirer la communauté

Les gens du secteur privé qui s'impliquent croient que la participation au développement local permet l'amélioration de la qualité de vie dans le quartier et donc de la qualité de travail aussi ainsi que l'amélioration du climat social et même de la valeur foncière des propriétés, y compris celles des entreprises. Une fois sensibilisés, plusieurs gens d'affaires favorisent l'embauche locale et préfèrent choisir des fournisseurs locaux quand c'est possible. D'autres se disent ouverts à des stages et à l'embauche de gens provenant d'entreprise d'insertion ou de

² Propos tenus le 30 août 2001 par le président sortant du conseil d'administration d'une entreprise transnationale québécoise lors d'un événement privé à Montréal auquel a participé William A. Ninacs.

donner la chance à des bénéficiaires de l'aide sociale de réintégrer le marché du travail. Lors de sollicitations, un dirigeant d'entreprise privée affirme favoriser d'abord les sollicitations en provenance de son quartier.

Certaines entreprises n'hésitent pas à collaborer à des projets ou à apporter un appui financier à des projets de la communauté. Par exemple, une entreprise a accepté d'appuyer financièrement un projet d'intégration de jeunes dans un projet environnemental tandis qu'une autre a décidé de soutenir un projet d'habitation coopérative dans le secteur.

Dans un même ordre d'idées, les gens de l'entreprise privée peuvent donner ou prêter de l'argent pour la mise sur pied d'un fonds communautaire d'emprunt. Finalement, la majorité des gens d'affaires interrogés affirment participer à d'autres organismes du territoire, à des projets de développement du territoire ou encore en étant membres d'associations locales de gens d'affaires. Un des exemples concrets des bénéfices que peut retirer la communauté de la participation du secteur privé à certains projets structurants nous est transmis par le directeur général d'une CDÉC :

Je prends sur des projets de concertation plus importants, bon, celui sur lequel on travaille beaucoup actuellement, c'est toute la remise en valeur du Canal de Lachine ; bon, ça, ça prend effectivement des contacts autant dans le milieu des affaires que dans le milieu politique. Puis, encore là, il y a des gens du milieu des affaires qui, à cause de leurs réseaux de relations, nous aident là-dedans.

4.3.2 Ce que peut en retirer la CDÉC

Que ce soit le personnel des CDÉC ou les gens d'affaires interrogés, tous s'accordent pour dire que les représentants du milieu des affaires apportent une expertise de gens d'affaires, leurs connaissances et leurs expériences, leur perception du développement. Du côté du personnel des CDÉC, on note également un transfert d'expertise intéressant entre les différents secteurs.

Moi, c'est plus la connaissance du milieu de l'entreprise privée, de la gestion d'une entreprise privée, puis la planification stratégique. Alors, je peux aider la CDÉC dans sa planification stratégique et ses grands dossiers économiques. (membre de conseil d'administration d'une CDÉC)

En fait, les membres du personnel des CDÉC qui ont été interrogés reconnaissent que les représentants du milieu des affaires apportent à leurs structures un éclairage différent, une vision distincte qui aide à faire avancer les choses, à

bonifier les projets. On mentionne que quand il y a confrontation des idées, c'est un enrichissement pour l'ensemble des gens.

Selon le personnel des CDÉC, les gens d'affaires représentent aussi une source d'information hors du commun :

Exemple, le projet qu'on est en train d'aider, c'est la formation. Là, tu téléphones à tes membres en disant : écoute, tel genre de formation, est-ce que ça se peut ? Comment ça fonctionne, tout ça? Donc, c'est sûr que ça nous permet de grossir notre bassin de connaissances. Et c'est ça la plus grande force des gens d'affaires. (directeur général d'une CDÉC)

Cette information peut être de l'information privilégiée, susceptible d'amener des opportunités, des occasions de partenariat ou de collaboration, et qui permet de se tenir à l'affût des projets ou initiatives possibles :

Souvent, ils nous donnent de l'information sur des projets qui peuvent venir, sur des possibilités, sur leurs propres projets en terme d'expansion, c'est pas toute la réalité, mais c'est une partie importante, je dirais. (directeur général d'une CDÉC)

Les représentants du milieu des affaires contribuent également en apportant avec eux leurs réseaux de relations. Ils sont également bien placés pour faire circuler l'information auprès des autres gens d'affaires du territoire et il peut en résulter des occasions de collaboration inédites :

Bon, on a beaucoup appuyé toute la rénovation et la réouverture du théâtre [...]. En retour de ça, le promoteur privé a ouvert le théâtre pour des représentations avec la Maison de la Culture, des spectacles gratuits pour la population, des collaborations avec des écoles du quartier, ils prêtent le théâtre pour les jeunes des écoles qui montent une comédie musicale. (directeur général d'une CDÉC).

Sur un autre plan, deux entrevues révèlent que leur participation au conseil d'administration ou à différents comités contribue à l'atteinte des objectifs de la CDÉC en termes de création d'emploi et de support aux entreprises, et permet d'assurer la représentativité du milieu et la transparence de l'organisme. De plus, la présence des gens d'affaires au sein des structures apporte une crédibilité, une légitimité et une notoriété de la CDÉC dans le milieu des affaires ainsi qu'une visibilité des services et réalisations de la CDÉC au sein de ce secteur. Elle témoigne de l'enracinement de la CDÉC dans son milieu et favorise un ancrage local pour ses activités. Bref, elle consolide la reconnaissance officielle de la CDÉC.

Enfin, puisque l'implication des personnes du secteur privé s'étend souvent sur une période de plusieurs années, elle assure un meilleur suivi des dossiers de la CDÉC.

4.3.3 Ce que peut en retirer l'entreprise participante

Toute entreprise ayant recours aux services d'une CDÉC ou participant aux activités des CDÉC organisées spécifiquement pour le milieu des affaires peut en retirer des bénéfices directs dont les suivants mentionnés dans les entrevues :

- obtenir un soutien de la communauté en cas de problèmes;
- bénéficier d'une main-d'œuvre mieux formée;
- avoir accès à des services-conseils ou à du mentorat;
- perfectionner ses habiletés de gestion;
- trouver réponse à des besoins financiers;
- obtenir un support pour son association de gens d'affaires;
- développer des occasions d'affaires ou des alliances stratégiques.

Cependant, la participation aux structures décisionnelles d'une CDÉC ou à ses comités permettent d'autres retombées, telles les suivantes identifiées par les gens d'affaires :

- avoir accès à de l'information;
- élargir le réseau de connaissances;
- transférer dans l'entreprise les connaissances acquises à la CDÉC;
- trouver de bons fournisseurs.

Les membres du personnel des CDÉC en ajoutent :

- améliorer leur image;
- développer des liens d'affaires;
- être bien placés pour faire des représentations auprès des élus;
- obtenir une reconnaissance officielle de ce qu'ils sont et de ce qu'ils font;
- bénéficier d'une plus grande visibilité;
- faire reconnaître leurs politiques sociales.

4.3.4 Constats et discussion

Il semble clair que la participation du secteur privé aux initiatives de DÉC comporte de multiples avantages tant pour l'initiative de DÉC et la communauté que pour les entreprises participantes elles-mêmes. Les retombées identifiées dans les entrevues sont éloquentes et une revue plus exhaustive des écrits sur le DÉC en révélerait sans doute plusieurs autres. Or la question est moins de savoir si la liste des avantages est complète que de tenter de comprendre ce que l'information recueillie nous apprend.

Premièrement, puisque le service à la communauté figure parmi les motivations premières des gens d'affaires dans les CDÉC, on peut penser que les retombées positives sur les plans de la communauté et même de la CDÉC peuvent s'avérer des incitatifs à maintenir la participation ou à l'accroître — ce qui viendrait expliquer la longévité de la participation des acteurs du secteur privé dans les CDÉC ainsi que leurs nombreux engagements simultanés. De tels résultats positifs pourraient également constituer des attraits pouvant stimuler l'adhésion d'autres entreprises. Or, pour jouer ces rôles, les retombées doivent être connues et, sur ce plan, les entrevues suggèrent que ce ne soit pas toujours le cas. Par exemple, les gens d'affaires ne semblent pas vraiment conscients que leur participation contribue à accroître la crédibilité de la CDÉC. On peut donc penser qu'une réflexion sur les retombées de la participation de chaque secteur mériterait d'être faite ou refaite, selon le cas, dans chaque CDÉC.

Sur le plan des bénéficiaires à l'entreprise, cependant, il est normal que ceux-ci aient été identifiés par les membres du personnel des CDÉC et non par les entreprises elles-mêmes, car la majorité des gens d'affaires passés en entrevue déclarent que leurs entreprises n'utilisent pas les services offerts par la CDÉC.

4.4 Qu'est-ce qui facilite cette participation?

Les entrevues identifient plusieurs facteurs structurants en lien avec la participation du secteur privé aux activités des organismes intermédiaires :

- **l'intérêt** : les membres du personnel des CDÉC ont fréquemment signalé au cours des entrevues l'importance de développer des outils qui correspondent aux intérêts et aux besoins des entreprises. Par exemple, il faut que les rencontres d'information et les autres activités organisées intéressent le milieu des affaires ou peuvent leur rapporter quelque chose, telles des occasions de réseautage ou d'alliances stratégiques.

[Je] pense que la principale condition c'est que, comme les autres, ils puissent y trouver leur intérêt dans le sens où ils peuvent à la fois s'apercevoir que leurs préoccupations vont être prises en compte, d'autre part, que ça restera pas seulement au niveau juste des paroles, des mots, mais qu'il va y avoir des suites concrètes. (directeur général d'une CDÉC).

On a mené des batailles pour en sauver [des entreprises manufacturières] et ça a donné des résultats. Et donc, ces entreprises-là, actuellement, sont des entreprises extrêmement fidèles au projet de relance, parce que leurs préoccupations de survie et de continuer leurs activités ont été prises en compte. (directeur général d'une CDÉC).

Le responsable du Service aux entreprises d'une CDÉC mentionne que « l'intérêt » est plus facile à trouver chez la petite entreprise que chez la grande, parce que la petite entreprise est à dimension humaine. « Quand on parle d'une petite entreprise de 7-8 employés, ces gens-là sont beaucoup plus près du vécu de leur lieu de [travail], souvent même ils vont être résidents et en affaires dans le même arrondissement. »

- **l'invitation** : la quasi-totalité des entrevues démontre l'importance d'aller au-devant des gens d'affaires, en les invitant à participer personnellement, et, sur le plan de l'augmentation du membership, on signale l'obligation de faire du « démarchage » auprès des gens d'affaires. En fait, les gens du secteur privé ne participent pas spontanément dans une CDÉC comme ils le feraient dans une association plus traditionnelle telle, par exemple, une chambre de commerce;
- **les projets précis et la clarté** : la majorité du personnel des CDÉC insiste sur l'importance de présenter des projets précis plutôt que de grands discours théoriques ou idéologiques. Selon le directeur général d'une CDÉC, « [le] secteur privé [...] ne participe pas de la même façon que les syndicats, ou que le réseau communautaire ou institutionnel. Dans un premier temps, ils vont participer sur des affaires précises, dans un temps précis, et que c'est clair. » Cette idée est corroborée par un représentant du secteur privé qui déplore aussi toute la bureaucratie des organismes publics avec lesquels la CDÉC doit transiger;
- **des informations pertinentes** : le directeur général d'une autre CDÉC mentionne qu'il serait aussi important de réunir des données plus claires sur ce que les gouvernements peuvent faire pour les entreprises (entre autres Développement économique Canada);

- **une communication efficace** : on précise aussi qu'il faut trouver un langage commun, des objectifs communs de développement, et apprendre à parler le langage du monde des affaires;
- **des formes adaptées de réunion** : les horaires de réunion doivent convenir aux représentants du milieu des affaires; on apprécie particulièrement celles qui sont de courte durée, avec un respect de l'horaire et que ces réunions soient bien structurées.
- **des décisions suivies** : une personne indique qu'elle apprécie le fait que la CDÉC possède les ressources humaines nécessaires pour donner suite aux décisions prises par le conseil d'administration ou les comités.
- **la participation des CDÉC aux autres structures de concertation** : on signale que les gens d'affaires ont à se familiariser avec le « socioéconomique » et que la connaissance des problèmes facilite l'implication. La CDÉC a donc intérêt à tisser des liens avec le milieu des affaires par des représentations et des implications dans leur milieu. En fait, les entrevues révèlent l'implication des CDÉC dans de nombreuses structures du milieu des affaires, tels les regroupements de gens d'affaires, les chambres de commerce, des comités de quartiers, le conseil d'administration d'une grande entreprise et des partenariats avec le milieu des affaires. Le fait que les CDÉC soient présentes dans de telles structures, que cela soit à titre d'observateur ou de partenaire, augmente leur visibilité et en retour favorise la participation du milieu des affaires aux activités et structures des CDÉC. Il donne aussi l'occasion aux CDÉC de faire le « démarchage » auprès d'autres entreprises privées.

4.5 Qu'est-ce qui fait obstacle à une participation accrue?

Les entrevues signalent aussi certains obstacles à la participation du secteur privé dans une CDÉC :

- les réunions où il y a beaucoup de longues discussions ou de la réflexion, ou des débats sur les enjeux, car les gens d'affaires se disent moins intéressés par les discours plus théoriques, idéologiques ou politiques;
- le langage, le vocabulaire et les façons de faire du milieu communautaire qui s'avèrent difficiles à comprendre pour les gens du milieu des affaires qui affirment se sentir parfois un petit peu perdus et, à la longue, moins concernés;
- la méconnaissance des objectifs et des actions des CDÉC;

- la perception que les gens du communautaire ont du secteur privé (et vice-versa).

De plus, presque toutes les entrevues effectuées démontrent que les représentants du secteur privé préfèrent les participations qui leur procurent le sentiment de contribuer à quelque chose en fonction de leur expertise et de leur champ de compétences.

On souligne qu'un des obstacles à la participation peut être un manque de disponibilité en particulier pour les travailleurs autonomes et les commerçants. À l'autre extrême, c'est-à-dire sur le plan de la grande entreprise, le manque de sentiment d'appartenance ou d'enracinement dans le milieu peut constituer un obstacle à la participation.

Finalement, on peut croire que le manque d'information – ou de conviction – sur les bénéfices que l'entreprise ou le secteur privé peut retirer de sa participation au DÉC peut également constituer un obstacle capital.

4.6 La concertation intersectorielle : facteur structurant ou obstacle?

La concertation intersectorielle est intrinsèque au DÉC, car « [les] actions [des organisations intermédiaires] peuvent varier en fonction d'un grand nombre de facteurs, mais la décision quant à leurs priorités et leurs orientations aura invariablement été le fruit d'une concertation des partenaires locaux présents à l'intérieur de leurs structures respectives » (Favreau et Ninacs, 1993: 14). De plus, puisque les CDÉC privilégient une action concertée d'organismes représentant des communautés d'intérêts divers et parce qu'elles doivent miser sur le travail des leaders de chacune de ces communautés afin de rejoindre les populations cibles, l'apport, par chacun des acteurs de la communauté, de son expertise et de ses ressources constitue une des conditions premières de la réussite du DÉC.

Ainsi, au même titre que la participation de tous les autres secteurs, celle du secteur privé est capitale. Les compétences des gens d'affaires sur le plan économique et leurs connaissances des rouages de leur milieu leur permettent d'apporter un regard singulier sur les idées et les projets en cours. Pour survivre en affaires, ils doivent élaborer des stratégies ou trouver des solutions d'une façon autre que celle utilisée par les gens du communautaire ou des milieux institutionnels. Leur perspective est souvent indispensable pour faire avancer les dossiers économiques des CDÉC.

Certaines personnes du milieu des affaires voient la concertation intersectorielle de façon très positive. Par exemple, le représentant d'une entreprise de service dit :

« Moi je pense que c'est la solution de l'avenir : où tout le monde met l'épaule à la roue. » Un directeur général de CDÉC souligne que les gens du secteur privé trouvent ça emballant de découvrir d'autres approches, mais les louanges des gens d'affaires sont, toutefois, généralement plus modestes dans les entrevues : « C'est très bon, très formateur, ça enlève les préjugés. » « Ça donne une ouverture d'esprit. » « Ça permet de côtoyer des gens intéressants [et] c'est intéressant à cause de la diversité des personnes. » « C'est important de créer des liens avec d'autres intervenants qui ne sont pas du milieu des affaires. »

Tous les représentants du personnel des CDÉC sont d'accord avec l'importance de réunir tous les secteurs d'activités autour du DÉC. Selon le responsable du service aux entreprises d'une CDÉC, « [la] différence, c'est une richesse » et le directeur général d'une CDÉC poursuit en disant que « c'est ça qui fait avancer les affaires ». Un autre directeur général de CDÉC croit « [qu'il] y a un transfert d'expertise entre les secteurs [et que] c'est un enrichissement pour l'ensemble des gens ». En fait, si on privilégiait uniquement un secteur, on oublierait tout un pan de la réalité. Ainsi, « [il] faut viser les projets intégrateurs puis où le milieu des affaires est présent, mais aussi les autres milieux, pas seulement le milieu des affaires » (le directeur général d'une CDÉC), car la revitalisation ne passe pas par un secteur mais bien par l'implication de tous les secteurs.

Car depuis 10 ans, et 15 ans pour certaines CDÉC, il y a eu un apprivoisement mutuel entre les représentants de ces milieux-là. Ce qui fait que il y a eu, bien sûr, chacun ont leurs valeurs et leur culture d'organisation, et en s'apprivoisant mutuellement, elles ont pu, ou les représentants ont pu retenir ce qui est le plus intéressant dans les valeurs ou la culture d'un autre groupe, développer également des alliances ou des partenariats qui n'auraient pas été imaginables avant la création des CDÉC et de ces conseils d'administrations-là. (le directeur général d'une CDÉC)

On sent néanmoins une certaine hésitation des gens du secteur privé et la liste des obstacles dans la section précédente de ce document laisse entendre que les rapports entre les secteurs ne vont pas de soi, surtout quand on parle d'idéologie, ou lors de grandes discussions ou de débats politiques. Un ancien représentant de la grande entreprise mentionne qu'il n'y a pas de véhicule clair pour faire le pont entre les différents secteurs. Dans un même ordre d'idées, si toutes les personnes interrogées s'entendent sur le fait qu'il y a des différences marquées entre les secteurs en termes de culture, de langage, d'intérêts, de façon de faire et de penser, les gens du secteur privé insistent sur cette réalité à plusieurs reprises au cours des entrevues et plus particulièrement, sur les façons de penser et de faire. Aux yeux du représentant d'une association de gens d'affaires, la culture du communautaire prime sur l'économique parce que ça fait longtemps que le secteur

communautaire est actif sur le territoire : « [...] c'est clair que ces gens-là en mènent plus large que nous autres présentement ».

Le succès du DÉC repose sur la concertation des différents acteurs socioéconomiques présents dans une communauté et sur l'émergence de partenariats à partir de cette concertation. Le défi des organisations intermédiaires et autres initiatives de DÉC est de mobiliser les acteurs, de les faire travailler ensemble et de régler les conflits qui peuvent surgir. Les difficultés liées aux discordances philosophiques qui émanent des entrevues laissent croire que ce défi demeure toujours actuel.

Sur le plan des pratiques, pour améliorer la situation, les CDÉC auraient intérêt à mieux connaître et à mettre en place les conditions « gagnantes » du travail intersectoriel. Celles-ci ont déjà fait l'objet de différentes recherches (Ninacs, 2002a) et une activité de formation professionnelle sur ce sujet spécifique pourrait s'avérer utile.

Sur le plan philosophique, c'est-à-dire celui des façons de penser et des façons de faire, tous les acteurs auraient intérêt à comprendre le point de vue des autres. Sur ce plan, des activités de réflexion apparaissent indispensables. Cependant, de telles activités devraient être organisées dans un but pratique afin de rallier la pleine participation des gens d'affaires. Le but? Ça pourrait être d'essayer de comprendre les diverses facettes des différents points de vue afin que chaque secteur puisse faire l'effort d'identifier les contributions particulières des autres secteurs ainsi que les limites imposées par chaque point de vue. Des travaux déjà publiés distinguant les différentes voies que peuvent emprunter les actions menées par les initiatives de DÉC (Ninacs, 1996 et 2002b) pourraient servir comme outils de départ.

5. LA PARTICIPATION DU SECTEUR PRIVÉ AU DÉC AILLEURS

5.1 Au Canada

La participation du secteur privé aux initiatives de DÉC ailleurs au Canada est assez difficile à établir, d'une part, parce qu'il n'existe aucun programme fédéral de soutien au DÉC en application dans toutes les provinces du Canada et, d'autre part, parce qu'il n'existe pas de définition commune du DÉC partout au Canada. Il n'existe pas non plus d'observatoire canadien de DÉC, ni même de consortium de recherches universitaires, bien que les responsables de nombreux programmes

canadiens de DÉC aient récemment commencé à se concerter sous l'égide du Réseau canadien de développement économique communautaire.

Il n'existe pas non plus, dans aucune province, de programme de soutien aux organismes de développement local semblable à celui qui encadre et finance les CLD au Québec. Il s'ensuit que les quelques organisations intermédiaires de DÉC qui existent ailleurs au Canada sont souvent considérés comme des projets-pilotes, émergeant des dynamiques communautaires locales — comme ce fut le cas au Québec il y a une vingtaine d'années — et soutenues tantôt par l'une ou l'autre des agences fédérales de développement régional, tantôt par différents ministères provinciaux ou municipalités de façon temporaire. Les premières activités de ces organismes sont souvent axées sur le logement, soit pour améliorer le parc résidentiel existant, soit pour permettre à des personnes défavorisées d'accéder à la propriété, soit pour augmenter le nombre de logements à prix modique. Le développement économique local arrive souvent en second lieu, mais lorsqu'il apparaît, on tente rapidement d'associer le secteur privé à l'organisme en s'inspirant du modèle québécois de CDÉC (principalement celui du RESO). C'est le cas, par exemple, du North End Community Renewal Corporation de Winnipeg, qui a mis sur pied, en collaboration avec les entreprises privées du quartier, un comité de revitalisation des affaires — qui s'apparente beaucoup aux programmes de revitalisation des artères commerciales pilotés par les CDÉC québécoises. De façon générale, la participation du secteur privé ne semble guère différente ailleurs au Canada que celle qui existe chez nous.

Quant aux autres types d'initiatives de DÉC, il est important de noter qu'il n'existe que très peu d'entreprises d'insertion ou de projets similaires à l'intérieur desquels les entreprises du secteur privé pourraient s'impliquer. On retrouve, toutefois, des gens d'affaires dans des organismes de financement du développement local ainsi que présents dans certains projets spécifiques. C'est même le cas de la grande entreprise, comme en témoignent le fonds de développement économique mis sur pied par Bell Canada en Ontario, ou encore les efforts de Syncrude Canada pour faciliter la création d'entreprises ou d'emplois dans les communautés autochtones où la compagnie est implantée.

5.2 Aux États-Unis

La situation est très différente chez nos voisins du Sud où le côté économique du DÉC domine et où l'approche de croissance économique conventionnelle, c'est-à-dire celle mesurée par des indicateurs quantitatifs, est peu nuancée, certainement beaucoup moins qu'elle l'est au Québec et même ailleurs au Canada. C'est dans cette perspective que des stratégies de « community-building » ainsi que des

méthodes d'évaluation axée sur le développement du capital social émergent pour faire contrepoids aux visions strictement économistes et pour justifier une plus grande implication du secteur privé dans les processus de développement local et non pas seulement dans des projets spécifiques.

Selon une étude du National Congress for Community Economic Development, il existerait environ 3 600 organisations qui, à première vue, s'apparentent aux CDÉC québécoises sur différents plans. Il y a, toutefois, une différence assez considérable : dans de nombreux cas, les organisations intermédiaires américaines jouent le rôle de promoteur dans des projets de construction ou de rénovation de l'habitat local ou encore d'espace commercial et industriel. Le secteur privé est souvent associé à ces projets, très fréquemment comme partenaire financier de la « CDÉC ».

On peut, bien sûr, trouver ici et là des exemples de participation du secteur privé qui ressemblent beaucoup à celles décrites dans ce rapport, mais de façon générale les organisations intermédiaires de DÉC sont moins « inclusives » aux États-Unis que les québécoises sur le plan de la concertation intersectorielle.

6. LES ENJEUX DE LA CONJONCTURE

6.1 Liens avec les centres locaux de développement

Au Québec, c'est le gouvernement fédéral, par le biais des sociétés CLE (création locale d'emploi) métamorphosées en comités/sociétés d'aide au développement des collectivités (CADC/SADC), qui a été le fer de lance du développement local dans les milieux économiquement faibles à partir des années 1980 (Lachapelle, 1995: 82-83). Certes, le programme régissant ces dispositifs ne couvrant pas les territoires urbains, des structures davantage communautaires de développement économique local — les CDÉC — ont vu le jour à partir de 1985 dans les quartiers en détresse des grandes villes. Au départ, le financement des CDÉC provenait du gouvernement du Québec par l'entremise du PECEC, le Programme expérimental de création d'emplois communautaires administré par l'Office de planification et de développement du Québec (OPDQ). Or, devant l'absence d'un programme formel de soutien aux CDÉC, c'est à la fois par la négociation avec les différents bailleurs de fonds et par la participation des organisations communautaires, des syndicats et des entreprises sur leurs territoires, que les CDÉC ont réussi à se modeler une façon bien particulière de développement local, c'est-à-dire le développement économique communautaire dans sa version québécoise.

La mise en route, en 1998, de la Politique de soutien au développement local et régional par le gouvernement du Québec est toutefois venue changer la donne. En fait, depuis l'entrée en vigueur de cette Politique ainsi que de la Loi sur le Ministère des Régions, les centres locaux de développement (CLD) sont chargés de mettre en œuvre des projets de développement local sur leurs territoires et de jouer un rôle d'interlocuteur du Ministère des Régions du Québec sur le territoire local. Les CLD constituent donc des structures locales de pouvoir institutionnel, bien que, dans la Politique, le palier local soit défini comme étant le lieu de programmation, de gestion et de mise en œuvre des services de première ligne, bref le lieu d'exécution plutôt que celui d'orientation stratégique (Secrétariat au développement des régions, 1997). Cependant, la vision du développement local à l'intérieur des CLD « s'inscrit largement dans le sillon des anciennes corporations de développement économique (CDÉ), c'est-à-dire axé essentiellement sur le soutien à l'entrepreneuriat, aux entreprises et à la création d'emploi » (MCE Conseils, 1999: 47³), et ceci est tout à fait compatible avec le champ prioritaire d'intervention décrété par l'État (Secrétariat au développement des régions, 1997), mais qui constitue une voie de développement beaucoup plus étroite que celle prônée par le DÉC.

Que faire alors lorsqu'un CLD et une CDÉC se trouvent sur un même territoire? Jusqu'à présent, les neuf CDÉC sur l'Île de Montréal ainsi que celle de la ville de Québec assument le rôle de « mandataire » du CLD de leurs territoires respectifs. Ceci veut dire que ces CDÉC sont alors responsables de l'élaboration et de la réalisation du Plan local d'action concertée pour l'économie et l'emploi (PLACÉE) pour leurs territoires respectifs et qu'elles gèrent également tous les programmes administrés par les CLD, dont : le Fonds local d'investissement (FLI); le Fonds de développement des entreprises d'économie sociale (FDES); le programme « Jeunes Promoteurs » (JP); et la mesure de Soutien au travail autonome (STA). Comme l'a fait remarquer un membre de conseil d'administration d'une CDÉC, il s'agit, dans certains cas, d'outils supplémentaires au Service aux entreprises des CDÉC qui n'existaient pas auparavant.

Pour la majorité des personnes passées en entrevue, la mission de leur CDÉC respective n'a pas changé avec l'arrivée des CLD, une opinion appuyée par une recherche récente (Camus, 2000) et partagée par le président du conseil d'administration de l' Association des centres locaux de développement (ACLQ) lors d'une conversation privée. Sur le plan spécifique de la participation du secteur privé au DÉC, tout est également pareil comme avant, à l'exception du fait qu'il y a

³ Voir aussi le site de l'Association des centres locaux de développement (ACLQ), visité le 10 avril 2002, http://www.aclq.qc.ca/fra/quest_ce_qu_un/quest_ce_fst_mission.htm.

maintenant un palier additionnel — celui du CLD — où les gens d'affaires peuvent participer. L'entente actuelle a récemment été renouvelée jusqu'au 31 mars 2003.

6.2 Fusion des municipalités

Les multiples fusions des municipalités ne semblent pas avoir trop d'effets sur les budgets d'opération, les activités ou les services des CDÉC, bien que dans quelques cas à l'extérieur de Montréal, le territoire ait changé et dans un cas précis, celui de Gatineau, la fusion municipale a entraîné une fusion des CDÉC en place. Il faudra, par contre, s'habituer un peu partout à travailler avec les autres arrondissements, à développer des partenariats avec des acteurs nouveaux. On note aussi qu'il y aura peut-être une moins grande disponibilité des commissaires industriels de la ville de Montréal, car ils auront à couvrir de plus grands territoires.

On signale que la décentralisation à Montréal qui se manifeste par une nouvelle structure d'arrondissement va rapprocher les pouvoirs du territoire et que ça sera un nouvel apprentissage de travailler à la fois avec les fonctionnaires et les élus locaux. Avec les nouveaux conseils d'arrondissement, les pouvoirs décisionnels vont être plus grands. On estime aussi que ça va inciter les entreprises à s'intéresser davantage à la gestion locale des fonds publics municipaux.

7. DES PISTES NOUVELLES À EXPLORER

Tenant compte de tout ce qui précède, avant même l'exploration de pistes nouvelles, il faudrait que les différents acteurs engagés dans les initiatives et organisations intermédiaires de DÉC connaissent et reconnaissent les différentes façons dont le secteur privé participe au DÉC au Québec ainsi que les multiples contributions qui en découlent. Un inventaire plus exhaustif de ces participations pourrait peut-être être utile, bien sûr, mais un événement de réflexion rassemblant tous les acteurs autour de ce thème donne l'impression d'être indispensable.

Cela étant dit, la participation actuelle peut néanmoins être améliorée. D'une part, les CDÉC manquent d'outils et de ressources pour dépister les éventuelles fermetures de départements ou d'usines et, d'autre part, elles aimeraient savoir comment agir lorsqu'il est question de restructurations qui dépassent le territoire local. Si la collaboration des entreprises paraît essentielle pour réussir à développer ces outils, il faudrait pratiquement qu'elle se transforme en complicité, car il faut s'assurer que chaque côté — l'entreprise, la communauté — puisse tirer profit des actions à mener. Or, pour développer cette collaboration ainsi que l'éventuelle complicité, les CDÉC requièrent des ressources humaines et

financières adéquates pour entreprendre les démarches auprès des entreprises. Peut-être qu'un ou plusieurs bailleurs de fonds actuels des CDÉC pourraient envisager le soutien à l'élaboration par les CDÉC d'une stratégie auprès des entreprises du secteur privé axée sur ce que les anglophones nomment « outreach », c'est-à-dire où l'organisme va vers les autres, les écoute et tente de les comprendre davantage afin de mieux répondre à leurs besoins ou les intégrer comme membres, selon le cas. Il s'agirait d'un projet qui requiert du temps, toutefois, car il faut prendre le temps requis pour construire le climat de confiance qui doit régner dans ce type de collaboration.

Un universitaire mentionnait récemment que la distinction entre une CDÉC et un CLD se trouvait dans le fait que les CDÉC avaient la capacité de faire « lever » des projets émanant du milieu, tandis que les CLD n'avaient généralement pas cette capacité. En fait, les origines des CDÉC dans le mouvement communautaire ainsi que les liens qui continuent à être tissés entre les CDÉC et les mouvements sociaux (mouvement communautaire, mouvement syndical, mouvement des femmes) constituent des atouts trop souvent inconnus et sous-exploités lorsqu'il s'agit de s'en inspirer pour accroître ou renforcer la participation du secteur privé dans le DÉC. Cette question mériterait d'être creusée davantage.

Un autre universitaire mentionnait que ce n'était pas généralement les « bonnes » entreprises qui participent aux initiatives et aux organisations intermédiaires de DÉC, mais plutôt celles qui sont « vendues » à la cause en vertu de leur statut juridique (coopérative, organisme sans but lucratif), de leur champ d'expertise ou de leur clientèle (par exemple, un bureau de professionnels desservant majoritairement une clientèle communautaire). Les informations trouvées dans les entrevues et dans les rapports annuels des CDÉC ne permettent pas de confirmer cette opinion. Cependant, il est clair qu'une confrontation systématique des idées véhiculées par le DÉC avec celles proposées par un développement économique plus conventionnel mériterait d'être mieux structurée afin de tirer profit des différentes orientations. À ce titre, des événements pour approfondir le DÉC ainsi que des mécanismes permettant d'accumuler de l'information sur les projets et les initiatives s'y rattachant mériteraient d'être mis sur pied. On peut penser ici aux différents observatoires qui naissent dans un grand nombre de pays industrialisés afin d'assurer une « veille » sur un secteur précis. Il s'agit d'une piste à explorer, qui pourrait peut-être même se réaliser pour l'ensemble du Canada en collaboration avec les agences fédérales de développement régional.

Le manque d'information sur ce que les gouvernements peuvent faire pour les entreprises fait partie des problèmes à régler. Mais cette sempiternelle doléance s'accompagne aujourd'hui d'un vœu, exprimé par le directeur général d'une CDÉC, de voir se développer une collaboration plus étroite entre le personnel de son

organisme et ceux des bailleurs de fonds publics actuels des CDÉC, avec la possibilité de participer à des formations organisées par ces organismes pour leurs personnels respectifs, et de se sentir traité comme un partenaire privilégié.

Finalement, l'ancien représentant de la grande entreprise croit qu'il faut préparer tous les acteurs, et particulièrement, les gens du milieu communautaire, à exprimer leurs valeurs au milieu des affaires, mais dans un langage que les gens d'affaires peuvent comprendre, car ces derniers utilisent un langage propre à leur milieu. Il suggère un programme de communications plus structuré, plus professionnel. Or une des clés du succès de la concertation — et donc du DEC — se situe justement au niveau de la communication. Sur ce plan, avec un peu plus de soutien des partenaires financiers, les CDÉC pourraient même jouer un rôle de « dictionnaire commun ».

8. CONCLUSION

Si la participation du secteur privé apparaît aujourd'hui comme étant normale et même essentielle, il importe de rappeler que cette façon de concevoir le DÉC est le produit des multiples activités de concertation qui ont vu le jour depuis le « beau risque » pris par les trois CDÉC montréalaises⁴ en 1985 (Gareau, 1990). Le protocole qu'elles ont signé cette année-là avec l'Office de planification et de développement du Québec — le premier de trois, de fait — les orientait dans le créneau du soutien aux entreprises pour remplir leur triple mission de revitalisation économique, création d'emploi et formation des sans-emploi :

En reconnaissant les trois CDÉC comme des expériences-pilotes, ce protocole oriente bien malgré eux les représentants du secteur communautaire vers le soutien aux entreprises traditionnelles du milieu plutôt que vers la création d'entreprises nouvelles par et pour les personnes exclues du marché du travail dans une perspective d'insertion sociale par l'économie. (Bélanger et Lévesque, 1992: 26)

Une des conséquences directes a été la démission, dans une CDÉC, de trois représentantes d'organismes communautaires fondateurs (Gareau, 1990: 9) ainsi que l'aggravation d'un climat de méfiance à l'égard des CDÉC de la part de plusieurs organisations du mouvement populaire et communautaire. Jusqu'à un

⁴ Il s'agissait du Programme d'action-révitailisation Hochelaga-Maisonnette (PAR-HM) qui est devenu la CDEST, du Programme Économique de Pointe St-Charles (PEP), l'ancêtre de l'actuel RESO, et de la CDÉC Centre-Sud.

certain point, cette situation perdure encore aujourd'hui, bien qu'elle soit moins acrimonieuse (Cuerrier, 1998). Mais l'effet le plus marquant a été la dilution du poids du milieu communautaire dans les CDÉC, surtout au niveau du conseil d'administration, au profit du poids des autres secteurs, incluant, évidemment, le secteur privé.

Quinze ans plus tard, on peut se demander si ce partage du pouvoir, car c'est bien de cela dont il est question, en valait la peine. Cette recherche ne peut pas répondre à cette question, mais elle peut affirmer que le partage du pouvoir est bien réel dans les CDÉC, que le secteur privé y participe entièrement et que les retombées de sa participation semblent méconnues de part et d'autre, mais définitivement positives et prometteuses. Il y a encore beaucoup de place pour des améliorations, évidemment, et, malgré l'ambiguïté sur le plan de la représentation de certaines entreprises — participe-t-on à titre personnel ou comme délégué de l'entreprise? —, la fondation sur laquelle la concertation se construit semble particulièrement solide. Comme le soulignent certaines entrevues, la participation des différents secteurs demeure toutefois inégale. Les initiatives de DÉC où la concertation est de mise, les CDÉC en particulier, ont intérêt, pour elles-mêmes et pour la communauté, à renforcer les maillons plus faibles, mais non pas au détriment des plus forts. L'idée n'est pas de niveler la participation, mais plutôt de la rehausser afin que tous les secteurs puissent contribuer pleinement à l'avènement d'un nouveau modèle de développement économique, plus durable, plus écologique, plus juste. Après tout, la participation des différents acteurs socioéconomiques au développement de leur milieu n'est pas un objectif en soi, mais plutôt un moyen pour assurer que les retombées du développement permettront d'assurer le bien-être et l'épanouissement de chacun des membres de la communauté .

9. RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BÉLAND, Philippe et Jérôme PICHE (1998). *Faites le bilan social de votre entreprise*, Charlesbourg (Québec), Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, 129 pages.
- BRIGGS, Xavier De Souza et Elizabeth J. MUELLER,, avec Mercer L. SULLIVAN (1997). *From Neighborhood To Community: Evidence on the Social Effects of Community Development*, New York, Community Development Research Center, New School for Social Research, 289 pages.
- CAMUS, Annie (2000). *Impact du mandat de Centre local de développement (CLD) sur la structure organisationnelle des CDÉC: le cas de la Corporation de développement économique communautaire Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce (CDÉC CDN/NDG)*, Cahiers du CRISES ES-0004, Montréal, Collectif de recherche sur les innovations sociales dans les entreprises et les syndicats (CRISES), UQAM-UQAQ-UQAH-Université Laval, 43 pages.
- CHOQUETTE, Mary et Peri Lynn TURNBULL (2000). *Revered or Reviled: How Corporate Social Responsibility Can Affect Your Reputation*, Members' Briefing 302-00, Ottawa, The Conference Board of Canada, 4 pages.
- CLOUTIER, Céline et Pierre HAMEL (1991). « Les services urbains : le défi du partenariat pour le milieu communautaire », *Cahiers de géographie du Québec*, vol. 35, n°. 95, 257-283.
- CÔTÉ, Daniel et Jean-Claude GUÉRARD (sous la direction) (1994). *L'insertion par l'économique, l'économie au service du social*, Projet HÉC, dossier informatif, Montréal, Centre de gestion des coopératives, École des hautes études commerciales, 15 pages.
- CUERRIER, Martine (1998). *Partenariat et régionalisation sur l'île de Montréal : le nouvel âge de la démocratie?*, Montréal, Centre St-Pierre, 72 pages.
- D'AMOURS, Martine (1997). *Le rapport des entreprises au territoire : le cas du RÉSO et de quatre entreprises du sud-ouest de Montréal*, Cahiers du CRISES vol. 97, n° 1, Montréal, Collectif de recherche sur les innovations sociales dans les entreprises et les syndicats (CRISES), UQAM-UQAQ-UQAH-Université Laval, 170 pages.
- DÉSAULNIERS, Claude (1997). *Bilan consolidé 1996-1997 des Corporations de développement économique et communautaire*, Montréal, SQDM de Montréal [Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre], 50 pages.

- DESLAURIERS, Jean-Pierre (1991). *Recherche qualitative : guide pratique*, Montréal, McGraw-Hill, 142 pages.
- FAVREAU, Louis et Benoît LÉVESQUE (1996). *Développement économique communautaire : économie sociale et intervention*, Sillery (Québec), Presses de l'Université du Québec, 230 pages.
- FAVREAU, Louis et William A. NINACS (1993). *Pratiques de développement économique communautaire au Québec : de l'expérimentation sociale à l'émergence d'une économie solidaire*, rapport abrégé de recherche produit pour le Programme des subventions nationales au bien-être social de Développement des ressources humaines Canada, 40 pages.
- FONTAN, Jean-Marc (1993). *Revue de la littérature en développement local et en développement économique communautaire*, Montréal, Institut de formation en développement économique communautaire, 88 pages.
- GAGNON, C. et J.L. KEIN (1991). « Le partenariat dans le développement local : tendances actuelles et perspectives de changement social », *Cahiers de géographie du Québec*, vol. 35, n° 95, 239-255.
- GAREAU, Jean-Marc (1990). *Le Programme Économique de Pointe St-Charles 1983-1989 : la percée du développement économique communautaire dans le Sud-Ouest de Montréal*, Montréal, Institut de formation en développement économique communautaire, 33 pages.
- HAMEL, Pierre (1990). « Le développement local en milieu urbain : la nécessité d'un partenariat privé-public? », *Coopératives et Développement*, vol. 21, n° 2, Presses de l'Université du Québec, Québec, 29-50.
- JOYAL, André (2002). *Le développement local : Comment stimuler l'économie des régions en difficulté*, Les Presses de l'Université Laval, Québec, 156 pages.
- KHOURY, George, Janet ROSTAMI et Peri Lynn TURNBULL (1999). *La responsabilité sociale de l'entreprise : Passer à l'action*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, Résumé 255-99, 16 pages.
- LACHAPELLE, René (1995). « Les CADC comme espace d'économie sociale », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 8, n° 1, 81-95.
- LEDUC, Murielle (1994). *Évaluation des corporations de développement économique communautaire*, Montréal, 62 pages.
- LEWIS, Paul (1991). « Partenariat public-privé et revitalisation des zones commerciales », *Cahiers de géographie du Québec*, vol. 35, n° 95, 415-426.

- LOIZIDES, Stelios. (1994). *Le rôle du secteur privé dans le développement économique communautaire*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, Rapport 126-94F, 23 pages.
- LOIZIDES, Stelios (2000). *Partnerships That Pay: Leadership and Innovation in Community Economic Development*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, Rapport 299-00, 15 pages.
- MARTIN, Roger L. (2002). « The Virtue Matrix: Calculating the Return on Corporate Responsibility », *Harvard Business Review*, March 2002, 69-75.
- MORIN, Richard (1995). « L'expérience montréalaise des corporations de développement économique communautaire : à la croisée des chemins », *Coopératives et Développement*, vol. 26, n° 2, 13-39.
- MORIN, Richard et André LEMIEUX (1996). *Entreprises, milieu urbain et développement local : enquête dans deux arrondissements de l'Est de Montréal*, Département d'études urbaines et touristiques, Université du Québec à Montréal, 99 pages.
- MORIN, Richard, Anne LATENDRESSE et Michel PARAZELLI, (1994). *Les corporations de développement économique communautaire en milieu urbain : l'expérience montréalaise*, Université du Québec à Montréal, 241 pages.
- NINACS, William A. (1995). « Initiatives de développement économique communautaire au Québec : typologie et pratiques » dans Clément MERCIER Carole GENDREAU, Jo-Anne DOSTIE et Louise FONTAINE (sous la direction), *Au cœur des changements sociaux : les communautés et leurs pouvoirs*, Sherbrooke (Québec), Regroupement québécois des intervenants et intervenantes en action communautaire en CLSC et en Centre de santé, Montréal, 55-77.
- NINACS, William A. (1996). « Le développement économique communautaire au Québec : éléments de bilan, conférence d'ouverture », *Les Actes du Colloque sur Les pratiques de développement économique communautaire (DÉC) au Québec : conjoncture et convergences*, Montréal, Institut de formation en développement économique communautaire (IFDÉC), 9-23.
- NINACS, William A. (2002a). « Le pouvoir dans la participation au développement local dans un contexte de mondialisation » dans Marielle Tremblay, Pierre-André Tremblay et Suzanne Tremblay, *Développement local, économie sociale et démocratie*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec [à paraître].
- NINACS, William A. (2002b). *Types et processus d'empowerment dans les initiatives de développement économique communautaire au Québec*, thèse de doctorat, Sainte-Foy (Québec), École de service social, Université Laval, 332 pages.

PECQUEUR, Bernard (1994). « Le système local des acteurs : émergence du développement économique local », dans Proulx, Marc-Urbain (sous la direction de), *Développement économique : Clé de l'autonomie locale*, Fondation de l'entrepreneurship, Charlesbourg, 91-112,.

PROULX, Marc-Urbain (1994). « L'émergence de la théorie du développement économique local » dans Proulx, Marc-Urbain (sous la direction de), *Développement économique : Clé de l'autonomie locale*, Fondation de l'entrepreneurship, Charlesbourg, 21-43.

REGROUPEMENT DES CDÉC DU QUÉBEC (2000). *Les CDÉC du Québec : développer autrement*, 25 pages.

SECRETARIAT AU DÉVELOPPEMENT DES RÉGIONS (1997). *Politique de soutien au développement local et régional*, Québec, Gouvernement du Québec, 51 pages.

SILVESTO, Marco (2001). *Le développement économique communautaire dans un contexte métropolitain : le cas de Montréal*, Montréal, Département d'études urbaines et touristiques, Université du Québec à Montréal, 108 pages.

SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT ANGUS, *Le Technopôle Angus : Le train du développement*, pochette d'information.

THIBAUT, André, Marie LEQUIN et Mireille TREMBLAY (2000). *Cadre de référence de la participation publique (démocratique, utile et crédible)*, Québec, Conseil de la santé et du bien-être, 23 pages.

VACHON, Bernard (1994). « La synergie des partenaires en développement économique local : entrepreneurship et systèmes productifs locaux » dans Marc-Urbain PROULX (sous la direction), *Développement économique : clé de l'autonomie locale*, Charlesbourg, Fondation de l'entrepreneurship, 193-220.

Rapports annuels :

CDÉC Ahuntsic-Cartierville, 2000-2001

CDÉC Anjou/Montréal-Est, 2001

CDÉC Centre-Nord, 2000-2001

CDÉC Centre-Sud/Plateau Mont-Royal, 2000-2001

CDÉC Centre-Sud/Plateau Mont-Royal, *Bilan semestriel 2001-2002*

CDÉC Centre-Sud/Plateau Mont-Royal, *Planification stratégique 1999-2002*

CDÉC Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce, 2000-2001

CDÉC Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce, *Plan Local d'Action Concerté pour l'Économie et l'Emploi 1998-2001*

CDÉC de Bunkingham/Masson-Angers (PRESQ), *2000-2001*

CDÉC de Gatineau, *2000-2001*

CDÉC de Hull, *2000-2001*, Hull

CDÉC de Sherbrooke, *2000-2001*

CDÉC Rosemont-Petite-Patrie, *2000-2001*

CDÉC Rosemont- Petite-Patrie, *Rapport d'étapes au 30 septembre 2001*

CDÉC Transaction pour l'emploi, *2000-2001*

CDEST, *2000-2001*

CORPORATION DE RELANCE ÉCONOMIQUE ET COMMUNAUTAIRE DE SAINT LÉONARD, *2000-2001*

CRÉECQ⁵, *Rapport d'activités 2000-2001 et Plan d'action 2001-2002*

CRÉECQ, *Stratégie d'intervention pour le développement économique et communautaire des quartiers centraux de Québec 1993-1998*

ÉCONOMIE COMMUNAUTAIRE DE FRANCHEVILLE, *2000-2001*

PROJET DE RELANCE ÉCONOMIQUE ET SOCIALE DE QUARTIER (PRESQ), *2000-2001*

RESO, *2000-2001*

SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT ANGUS, *1998-1999, 1999-2000 et 2000-2001*

SODEC RDP•PAT, *2000-2001*

⁵ Le nom du Carrefour de relance de l'économie et de l'emploi du centre de Québec (CRÉECQ) a récemment été changé pour la CDÉC de Québec.

ANNEXE I : GRILLES D'ENTREVUE

GRILLE D'ENTREVUE

Représentants du secteur privé qui participent actuellement à une CDÉC

Informations générales :

- Présentation du projet
- Type d'entreprise (produits ou services, grosseur, etc.)
- Où est-elle située (sur le territoire ?) Où est situé le bureau-chef ?
- Depuis combien d'années l'entreprise existe-t-elle?
- Quel poste occupez-vous dans l'entreprise ?

Description de la participation

- Quel est le mandat du CA, (comité, table..) dont vous faites partie ?
- Quelle est votre participation actuelle à la CDÉC ?
- Depuis quand participez-vous au CA (au comité, table) ?
- Si membre de CA, est-ce que vous vous impliquez à titre personnel ou si vous avez reçu un mandat de votre collègue électoral (autrement dit, comment s'est faite la nomination ?
- Avez-vous un rôle spécifique par rapport à votre participation?
- Qu'est-ce que ça implique (en terme de disponibilité, de ressources...)
- Quelle est la contribution de l'entreprise en lien avec votre participation actuelle ? (Ex : expertise, prêt de ressources humaines, contributions monétaires, etc.)
- Depuis quand participez-vous à la CDÉC ? (Participations antérieures). Est-ce que votre participation a changé depuis le début ?

Les motifs de la participation

- Quels sont les événements qui vous ont amené à participer à la CDÉC ?
- Comment avez-vous connu la CDÉC ?
- Qu'est-ce qui vous motive à participer actuellement ?

Les facteurs structurants et les obstacles à la participation

- Qu'est-ce qui facilite votre participation à la CDÉC ? Y a-t-il des choses mises en place par la CDÉC qui favorisent votre participation ?
- Est-ce qu'il y a quelque chose qui vous empêche de participer davantage ? Y a-t-il des obstacles ?

Participation au DÉC en général

- Participez-vous autrement au développement de votre territoire ?
- Est-ce que la CDÉC joue un rôle par rapport à cette participation ?
- Comment percevez-vous votre rôle (le rôle de votre entreprise) dans le développement économique local de votre territoire ?

Liens avec les services offerts par la CDÉC

- Avez-vous utilisé les services de la CDÉC avant de faire partie (du CA, du comité) ? Lesquels ?
- Avez-vous utilisé ses services depuis votre participation à la CDÉC ? Lesquels ?
- Quels sont les bénéfices que l'entreprise en retire ?

Autres commentaires

- Dans notre recherche de documentation, nous avons trouvé l'énoncé suivant: « Les rapports entre le secteur public, le secteur privé et le milieu communautaire ne vont pas soi. » Qu'est-ce que vous en pensez ?
- Y a-t-il des bénéfices pour l'entreprise privée en général de participer au développement de leur communauté au-delà que ceux que vous avez identifié pour vous-même ?
- Autres commentaires généraux en lien avec le sujet ?

GRILLE D'ENTREVUE

Directeurs généraux ou directrices générales de CDÉC où le secteur privé est présent

Présentation du projet:

Description de la participation

- Quels types d'entreprises se retrouvent en majorité sur votre territoire ?
- Pouvez-vous décrire le genre de représentants du monde des affaires qui participent à vos structures ? (type d'entreprise, participation depuis combien de temps)
- Quelles formes prend la participation du secteur privé à la CDÉC ?
- Quelle sorte de contribution apportent les représentants du secteur privé à la CDÉC ?

Les motifs de la participation

- Quelles sont pour vous les motivations qui animent les représentants du secteur privé qui s'impliquent dans vos structures ?
- Qu'est-ce que la CDÉC retire de cette participation ?

Les facteurs structurants et les obstacles à la participation

- Qu'est-ce qui facilite la participation du secteur privé à la CDÉC ? Y a-t-il des choses mises en place par la CDÉC qui favorisent cette participation ?
- Est-ce qu'il y a quelque chose qui ferait obstacle à cette participation ?
- Quelles seraient les conditions idéales pour que le secteur privé s'implique davantage dans le DÉC ?

Liens avec les services offerts par la CDÉC

- Est-ce que les entreprises qui participent actuellement à la CDÉC ont utilisé ses services **avant** leur participation ? Lesquels ?
- Est-ce que les entreprises qui participent actuellement à la CDÉC ont utilisé ses services **après** leur participation ? Lesquels ?
- Quels sont les bénéfices que l'entreprise en retire ?

Conjoncture (fusion)

- Est-ce que la fusion des municipalités va changer quelque chose dans le découpage du territoire qui vous est dévolu ?

- Quels seront les impacts de ce nouveau découpage par rapport aux activités et services de la CDÉC ?
- Est-ce que ça va changer quelque chose au niveau de la participation du secteur privé à la CDÉC ?

Autres commentaires

- Dans notre recherche de documentation, nous avons trouvé l'énoncé suivant: « Les rapports entre le secteur public, le secteur privé et le milieu communautaire ne vont pas soi. » Qu'est-ce que vous en pensez ?
- Autres commentaires généraux en lien avec le sujet ?

GRILLE D'ENTREVUE

Responsables du Service aux entreprises de CDÉC

Présentation du projet:

Informations générales

- Quels sont les services offerts aux entreprises par la CÉC ?
- Quels types d'entreprises rejoignez-vous ?
- Comment les entreprises sont-elles rejointes ?

Description de la participation

- Quelles formes prend la participation du secteur privé à la CDÉC ?
- Quelle sorte de contribution apportent les représentants du secteur privé à la CDÉC ?

Les motifs de la participation

- Quelles sont pour vous les motivations qui animent les représentants du secteur privé qui s'impliquent dans vos structures ?
- Qu'est-ce que la CDÉC retire de cette participation ?

Les facteurs structurants et les obstacles à la participation

- Qu'est-ce qui facilite la participation du secteur privé à la CDÉC ? Y a-t-il des choses mises en place par la CDÉC qui favorisent cette participation ?
- Est-ce qu'il y a quelque chose qui ferait obstacle à cette participation ?
- Quelles seraient les conditions idéales pour que le secteur privé s'implique davantage dans le DÉC ?

Liens avec les services offerts par la CDÉC

- Est-ce que les entreprises qui participent actuellement à la CDÉC ont utilisé ses services **avant** leur participation ? Lesquels ?

- o Est-ce que les entreprises qui participent actuellement à la CDÉC ont utilisé ses services **après** leur participation ? Lesquels ?
- o Quels sont les bénéfices que l'entreprise en retire ?

Autres commentaires

- o Dans notre recherche de documentation, nous avons trouvé l'énoncé suivant: « Les rapports entre le secteur public, le secteur privé et le milieu communautaire ne vont pas soi. » Qu'est-ce que vous en pensez ?
- o Autres commentaires généraux en lien avec le sujet ?

ANNEXE II – TABLEAU DES ENTREVUES**Entrevues avec le personnel des CDEC**

No	Statut des personnes	Organisme
1	Service aux entreprises	CDEC Montréal
2	Directeur général	CDEC hors Montréal
3	Directeur général	CDEC Montréal
4	Service aux entreprises	CDEC Montréal
5	Directeur général	CDEC hors Montréal
6	Directeur général	CDEC Montréal

Entrevues avec des représentants du secteur privé

No	Statut des personnes	Type d'entreprise
7	Membre de CA de CDEC Montréal	Association de gens d'affaires
8	Membre de CA de CDEC Montréal	PME – distribution
9	Membre de CA de CDEC Montréal	PME
10	Membre de CA entreprise d'insertion	Services
11	Membre de CA de CDEC Montréal	Services
12	Membre de CA entreprise d'insertion	Finance
13	Membre de CA de CDEC Montréal	Services
14	Membre de CA de CDEC hors Montréal	Petite entreprise de production
15	Membre de CA de CDEC Montréal	Grande entreprise