

La CDEC Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce victime collatérale du pacte fiscal municipal

Par **Claude Lauzon**

La Corporation de développement économique communautaire Côte-des-Neiges Notre-Dame-de-Grâce a vu le jour en 1992, à l'initiative des acteurs provenant de tous les groupes de la société civile, soit les entreprises, les organismes communautaires, les institutions, les syndicats et les citoyens. Elle avait une mission de développement intégré au service de la collectivité. Pendant près de vingt-cinq ans, la CDEC CDN NDG a joué un rôle de premier plan dans le développement de l'emploi et de la main-d'œuvre, contribuant à instaurer dans notre communauté une culture et des pratiques novatrices et efficaces dans les domaines de l'employabilité, de l'entrepreneuriat individuel et collectif, ainsi que dans le développement local. Au cours de ces années, la CDEC CDN NDG a contribué à l'intégration au marché du travail d'un millier d'individus, soutenu la création ou le développement de plus de 500 entreprises avec ou sans but lucratif, sans oublier la mise en place d'outils et de projets structurants dans l'arrondissement le plus cosmopolite de Montréal.

À la lumière de cet excellent bilan de santé, la CDEC CDN NDG était en droit de regarder l'avenir avec optimisme. Malheureusement la signature du pacte fiscal transitoire consacrant les transferts financiers aux municipalités à compter de 2015 et la nouvelle gouvernance régionale prévoyaient la suppression de l'obligation pour les municipalités, de confier l'exercice de leurs compétences en matière de développement local et de soutien à l'entrepreneuriat à des organismes agréés : Centre local de développement (CLD) comme les CDEC à Montréal.

En clair, les municipalités pouvaient désormais conclure des ententes avec le gouvernement du Québec pour la mise en œuvre des priorités

régionales et l'adaptation des activités gouvernementales aux particularités régionales. Cependant, en vertu du pacte fiscal transitoire, le gouvernement du Québec imposa aux municipalités des compressions de 300 millions de dollars en échange de certaines compétences, dont le développement économique local et de l'entrepreneuriat.

Face à cette menace pour la poursuite de leurs activités de développement économique local, les CDEC de Montréal ont tendu la main au maire Coderre qui les avait assurées de son soutien lors de la campagne électorale pour PRÉPARER SON BUSINESS CASE. Lors d'une rencontre regroupant les dix-huit mandataires CLD de l'Île de Montréal en novembre 2014, le maire Coderre avait déclaré « croire aux CDEC et aux CLD dans le cadre de cette réorganisation afin que la ville assume pleinement son rôle, tant pour l'économie locale que pour l'économie sociale ». En dépit de nos efforts pour proposer une nouvelle formule visant à assurer le développement local à Montréal et à préserver nos acquis en termes de modèle de développement économique communautaire, ainsi que de l'appui de 600 entreprises et organisations montréalaises, le maire Coderre a présenté en janvier 2015 une nouvelle carte du développement local à Montréal, proposant un découpage en six sous-pôles sous-régionaux. En dépit de certaines incohérences géographiques, le maire instaura de nouvelles structures et leur confia le mandat de développement économique local et de l'entrepreneuriat. Cela provoqua un effet domino en ce qui a trait à l'avenir des CDEC puisque le mandat CLD représentait en moyenne 75 % de leur budget annuel. Dans la foulée de cette restructuration et à la demande de l'administration municipale, Emploi-Québec décida d'emboîter le pas à la Ville de Montréal en mettant fin au partenariat avec les CDEC qui existait depuis 1998. Une année plus tard, Développement économique Canada pris une décision identique, mettant fin à une collaboration avec les CDEC de Montréal qui durait depuis 20 ans.

Face à l'obligation de transférer à la Ville de Montréal les surplus de deux millions de dollars liés au mandat CLD, conformément à l'article 288 de la LOI 28, la CDEC CDN NDN n'avait d'autre choix que de mettre fin à toutes ses activités au 31 décembre 2015. Au mois de mai l'année suivante, les membres de la CDEC CDN NDG proposèrent la

dissolution de la corporation, à l'instar des CLD montréalais et de la majorité des CDEC de Montréal.

À titre d'acteur clé dans le soutien au développement de l'emploi, de la main-d'œuvre et de l'entrepreneuriat depuis près d'un quart de siècle, la CDEC CDN NDG contribua de manière remarquable à la prise en charge du développement local par sa communauté. Cette approche de développement économique communautaire tenait compte de plusieurs facteurs dont l'arrimage des services et des projets en fonction des besoins dans chacun des deux quartiers de l'arrondissement, ainsi que de l'importance stratégique de développer des partenariats avec l'ensemble des acteurs locaux.

À l'instar des CDEC de Montréal, notre organisation avait acquis au fil des années une expertise reconnue dans le soutien au démarrage et à la croissance des entreprises individuelles et collectives, l'accompagnement en gestion-conseil par le développement des compétences, le soutien au recrutement de la main-d'œuvre et sans oublier la revitalisation économique et le soutien à la cohésion sociale de notre communauté. Ce « savoir-faire ensemble », basé sur la concertation et l'innovation, mettait de l'avant une approche globale de revitalisation des collectivités locales conjuguant les dimensions économiques, sociales, environnementales et culturelles. Cette approche originale n'aurait jamais vu le jour sans le soutien indéfectible d'élus municipaux au milieu des années 80. À cette époque, l'administration municipale ne se laissait pas imposer des structures et des pratiques par le gouvernement provincial. Histoire de prendre toute la mesure de cette vision de l'administration du maire Jean Doré, il faut faire un petit retour dans le passé.

Au milieu des années 80, la croissance économique et le développement de l'emploi n'étaient pas au diapason dans la ville de Montréal. En dépit d'une performance surpassant celles des autres villes au Québec sur le plan de la croissance des investissements manufacturiers, la ville de Montréal enregistrait un taux de chômage supérieur au reste de la province. Le déclin des industries traditionnelles, le faible taux

de scolarité d'une partie importante de la population, l'intégration au marché du travail des nouveaux arrivants sont les principaux facteurs qui expliquaient cette situation. Face à ce constat, l'administration municipale du maire Doré proposa en 1990 un plan d'action s'inscrivant dans une approche de développement local, fondée sur la reconnaissance du caractère essentiel des ressources communautaires et du partenariat. Inspirée de l'expérience des grandes villes américaines et européennes, l'administration municipale fit preuve d'audace en « choisissant d'établir un véritable partenariat avec les organismes communautaires et de leur fournir les instruments pour les soutenir dans leurs actions de développement de l'emploi ».¹ La Commission d'initiatives et de développement économique de Montréal (CIDEM) fut chargée de la mise en œuvre de ce plan d'action, et son mandat fut redéfini pour lui permettre de se rapprocher de ses partenaires locaux.

À cette époque, la ville de Montréal comptait de nombreuses enclaves de pauvreté. On retrouvait le fameux T inversé de la pauvreté correspondant à une concentration de chômage et de personnes à faible revenu dans l'axe est-ouest le long du fleuve et dans l'axe de la rue Saint-Laurent. Précisons qu'il existait également d'autres zones de pauvreté à Montréal, dont le secteur nord du quartier Côte-des-Neiges. Afin de relever le défi de l'emploi, la ville de Montréal décida de soutenir les acteurs favorisant le développement économique, de la main-d'œuvre et de l'entrepreneuriat, afin d'assurer la compétitivité des entreprises et de répondre à leurs besoins sur le plan de la main-d'œuvre. Cette approche de concertation et de planification par l'ensemble des partenaires du territoire proposée par les plus anciennes CDEC fut donc retenue dans leur plan d'action pour la promotion de l'emploi. Les premières expériences de développement économique communautaire dans les quartiers le long du fleuve avaient bénéficié du soutien du gouvernement provincial au milieu des années 80 et leurs résultats furent encourageants. La valeur ajoutée de leur approche reposait sur une connaissance fine des besoins des personnes exclues du marché du travail et d'un accompagnement respectueux des besoins de chacun. La souplesse et la capacité d'adaptation de leurs intervenants

¹ *Partenaires dans le développement économique des quartiers*, février 1990, Ville de Montréal

communautaires permettaient également d'améliorer la capacité de ces personnes à se prendre en charge pour intégrer le marché du travail. La notion d'*empowerment* était née. Ces projets issus de la communauté et complémentaires aux programmes gouvernementaux furent donc la bougie d'allumage pour la création de corporations de développement économique communautaire à travers la ville de Montréal.

Le plan d'action intitulé « Partenaire dans le développement économique des quartiers » permit aux CDEC comme celle de CND NDG de voir le jour au début des années 90 et de devenir des acteurs à part entière dans la recherche et l'application de solutions concrètes aux problèmes du chômage et de la pauvreté. Un budget de six millions de dollars en 1990 fut consacré aux CDEC pour soutenir leurs actions et amplifier le soutien aux CDEC existantes ou en devenir comme celle de CDN NDG. De plus l'administration municipale s'engagea à convaincre les deux paliers de gouvernement d'apporter une contribution supérieure à celle de la Ville. Finalement, la Ville de Montréal apporta une reconnaissance officielle aux CDEC à titre de pôle intégrateur au niveau local des efforts publics provenant des milieux privés, communautaires, institutionnels et syndicaux afin d'améliorer de manière efficace et cohérente la lutte au chômage et à la pauvreté dans les quartiers défavorisés.

Dans la foulée de ce plan d'action, la CDEC CDN NDG fut incorporée en mars 1992. Forte de l'appui d'administrateurs bénévoles provenant de tous les groupes de la société civile et en particulier du soutien des élus municipaux, dont monsieur Abe Limonchick, la CDEC fut en mesure de prendre son envol. Au cours des premières années de son existence, la CDEC CDN NDG favorisa la promotion et la formation de la main-d'œuvre locale grâce au fonds d'adaptation de la main d'œuvre (FAMO), stimula l'activité entrepreneuriale dans le territoire en collaboration avec le service aux jeunes entrepreneurs (SAJE) procura une assistance technique sous forme de conseils aux petites et moyennes entreprises et développa de nombreux projets de concertation favorisant le rapprochement interculturel et la cohésion sociale. Aux cours des années subséquentes, la CDC CDN NDG offrit une palette de services diversifiés dont de l'orientation professionnelle incluant des tests psychométriques, ainsi que de l'information scolaire et professionnelle, des outils de financement

pour les petites entreprises dont le fonds ACEM CDEC pour les initiatives locales d'emploi (FACILE), la SOLIDE en partenariat avec le Fonds des travailleurs et travailleuses de solidarité du Québec et les caisses Desjardins du territoire, le fonds CRÉAVENIR avec la Caisse des Versants du Mont-Royal, sans oublier le fonds développement emploi-Montréal (FDEM) en partenariat avec les CDEC montréalaises.

À la fin des années 90, le gouvernement du Québec décida de regrouper des budgets et des programmes au sein d'un guichet unique pour les entreprises. Les centres locaux de développement (CLD) virent le jour en s'inspirant entre autres du mode de gouvernance des CDEC. Les conseils d'administration des CLD devaient obligatoirement inclure des représentants de la société civile provenant du milieu des affaires, dont le secteur coopératif, des institutions, des syndicats, du milieu communautaire et de l'employabilité. De plus, à titre d'organisme consultatif auprès des centres locaux d'emploi (CLE) de leurs territoires, les CLD devaient réserver un siège à titre d'administrateur sans droit de vote au directeur du CLE. Cette obligation contractuelle était une des recommandations du Sommet sur l'économie et l'emploi de 1996, afin que le développement économique et celui de l'employabilité soient intimement liés.

À Montréal, les CDEC furent agréées mandataires CLD au début des années 2000 et elles eurent l'obligation d'ouvrir leurs conseils d'administration à deux représentants du milieu municipal. Parmi leurs attentes signifiées, on retrouvait l'obligation d'assurer l'élaboration d'un plan local d'action concerté pour l'économie et l'emploi (PLACEE). Ce diagnostic territorial permettait de brosser le tableau des atouts du territoire, de proposer les grandes lignes d'action en matière de développement économique, un service d'information référence, ainsi que des conseils incluant un soutien financier et technique aux initiatives entrepreneuriales privées ou collectives. En déterminant des axes de développement, des objectifs, des actions et des indicateurs de réussite, le PLACEE proposait donc une vision stratégique à tous les intervenants locaux dans le domaine de l'entrepreneuriat et de l'employabilité, dans chaque arrondissement montréalais.

Dans le cadre de ses quatre PLACEE ou PALEE réalisés entre 1998 ET 2005, la CDEC CDN NDG a proposé une démarche participative ouverte à tous les intervenants locaux afin de connaître leurs préoccupations et leurs valeurs, pour dégager avec eux une représentation imaginaire de l'avenir souhaité par la communauté. Forte de son SAVOIR-FAIRE ENSEMBLE, la CDEC CDN NDG a donc proposé quatre PLACEE ou PALEE qui ont démontré non seulement leur pertinence, mais également leur originalité en termes de consultation et de mobilisation des acteurs clés du territoire. Parmi ces réalisations innovantes, mentionnons le développement de tout le secteur de l'économie sociale qui était pratiquement inexistante dans le territoire avant 1998. Parmi les mandats exercés par la CDEC CDN NDG, il faut également souligner l'implantation de services professionnels de première ligne dont l'accueil et la référence à des services spécialisés, l'évaluation du profil entrepreneurial, pour l'accompagnement technique et financier des projets de démarrage ou d'expansion d'entreprises, le développement des compétences en gestion et un suivi à long terme des projets ayant obtenu un soutien financier de notre organisation.

Les CDEC montréalaises ont effectué en 2013 une analyse du taux de survie des entreprises ayant bénéficié d'un soutien financier au cours des années précédentes. Ce taux de survie était de 85 %, et la principale explication de ce résultat réside dans la qualité du suivi effectué auprès de ces entrepreneurs privés ou collectifs. Grâce aux équipes de professionnels aguerris, misant sur la souplesse, l'innovation et l'efficacité, les CDEC montréalaises ont apporté un soutien de premier ordre à des milliers d'entrepreneurs entre 1998 et 2015.

Mentionnons également qu'au cours de cette période, les CDEC ont bénéficié de moyens financiers importants provenant des deux paliers gouvernementaux pour offrir des services d'employabilité ou des projets de développement local. En effet, les CDEC ont développé des services et des outils pour répondre efficacement aux besoins de main-d'œuvre des entreprises locales, dont le service de placement assisté. Ce service gratuit permettait de répondre rapidement à des besoins de sélection et de référence de main-d'œuvre qualifiée. Mentionnons également les projets du budget d'initiatives locales (BIL) pour le financement de

projets de pré-employabilité pour des clientèles présentant des besoins particuliers, à titre d'étape préalable pour leur intégration au marché du travail.

Afin de dépasser la dimension économique et d'englober tous les facteurs qui affectent la condition de vie de leurs communautés, les CDEC ont développé un partenariat avec Développement économique Canada pour proposer des projets et des initiatives locales innovantes. Parmi ces projets, mentionnons l'Événement Côte-des-Neiges en fête, Cinq continents, Cinq sens, qui mettait en valeur le savoir-faire des intervenants communautaires et des artistes locaux à la rentrée. Pendant plus de dix ans, cette fête de la rentrée d'automne attira des milliers de participants désirant découvrir les richesses de leur quartier et des résidents provenant des quatre coins de la planète. Un autre exemple de développement local en faveur de quartiers durables, multifonctionnels et cohésifs fut la campagne JE M'ACTIVE À NDG, favorisant l'achat local et le transport actif. Pendant sept années, les résidents de ce quartier furent invités à soutenir les commerces locaux en transport actif ou collectif, en réponse à l'utilisation de l'automobile en solo. Pendant près de vingt ans, avec ce partenariat avec cette Agence fédérale, les CDEC de Montréal ont exprimé clairement leur volonté de contribuer au développement de leurs quartiers où des citoyens peuvent habiter, travailler et se divertir dans le même territoire, grâce à des services de proximité et à une planification urbaine au profit de ses résidents.

Bref, au cours de son existence, la CDEC CDN NDG a proposé une vision par laquelle les quartiers ne sont pas de simples composantes de la métropole, mais la conception même de ce qu'ils sont, soit le moteur économique et social de notre territoire : « Les quartiers sont des milieux de vie et la pierre d'assise du développement, ou plusieurs communautés partagent des interactions sociales, économiques et culturelles. les quartiers et les communautés qui y vivent sont le point de départ et d'arrivée des changements opérés par le développement. »²

En clair, c'est dans les quartiers que les effets du développement de Montréal sont tangibles et visibles. Par leur approche de développement économique communautaire, les CDEC ont réussi à mobiliser les acteurs locaux du développement économique et social pour prendre en charge le redéveloppement des quartiers montréalais. Cela signifie que de par sa mission de développement économique local, chaque CDEC développe et consolide l'activité économique dans l'arrondissement, soutient le développement socioéconomique de sa population et contribue à l'amélioration de la qualité du milieu de vie.

La signature du pacte fiscal par le gouvernement du Québec et la ville de Montréal fut donc un véritable tsunami pour les CDEC de Montréal. En interdisant aux villes la possibilité de confier une partie du développement économique à des organisations comme les CDEC, cela équivalait à jeter aux oubliettes notre expertise en développement économique local développée au fil de nos 30 ans d'existence. Mentionnons à cet effet qu'en 2011, la Chambre de commerce du Montréal métropolitain avait demandé à un groupe d'experts présidé par Marcel Côté de se pencher sur les enjeux de gouvernance et de fiscalité de la métropole. Parmi les recommandations de leur rapport, on proposait « d'éliminer la fragmentation du territoire montréalais entre 21 organismes de services d'aide à l'entreprise. Montréal a trop besoin de développement pour être prisonnière de chapelles historiques. »³ Précisons que leur recommandation finale consistait à diviser l'Île de Montréal en sept territoires.

Force est de constater que six ans plus tard, le maire Coderre a fait sienne cette recommandation en divisant le territoire de l'Agglomération de Montréal en six territoires sous la responsabilité de nouveaux organismes relevant du directeur du service de développement économique de la ville de Montréal. Ces organismes sont dotés de conseils d'administration regroupant uniquement des représentants du milieu des affaires et des élus municipaux. En février 2015, le maire Coderre imposa cette décision sans même rencontrer les représentants des dix-huit mandataires CLD de Montréal. Cette décision a eu pour

³ *Une métropole à la hauteur de nos aspirations*, mars 2010, Chambre de Commerce du Montréal métropolitain

conséquence de fragiliser grandement les CDEC, compte tenu de l'importance du financement provenant du mandat CLD et sonna le glas du développement économique communautaire à Montréal. En dépit d'une mobilisation sans précédent, les CDEC n'ont pas réussi à renverser la vapeur pour sauver ce « savoir-faire ensemble » typiquement montréalais.

Face à cette nouvelle donne, la CDEC tenta de se réinventer en complétant une démarche de planification stratégique avec une intervenante du Centre Saint-Pierre, mais c'était trop peu, trop tard. Mince consolation, quelques professionnels de la CDEC furent recrutés par PME MTL CENTRE-VILLE et ils poursuivent leur travail avec certains outils développés en nos murs. Au-delà des outils et projets développés dans les CDEC, ces organisations auront contribué à instaurer une culture et des pratiques de développement économique innovatrices, performantes, efficaces et souples, adaptées au contexte particulier de leurs territoires, et basées sur la synergie entre les acteurs de la société civile. À titre d'illustration de ce constat, mentionnons un rapport de l'Association internationale des grandes métropoles MÉTROPOLIS qui relatait l'expérience des CDEC montréalaises : « Les CDEC de Montréal sont des exemples de pratique exemplaire pour la gouvernance de stratégies et de mesures de revitalisation économique et sociale en milieu urbain dévitalisé. »⁴

Faisons le vœu que ces pratiques puissent se poursuivre, que ce soit par de nouvelles structures reposant sur la participation citoyenne ou d'autres organisations locales comme les tables de quartier. Dans le cadre de la révision par le gouvernement du Québec des programmes et des mesures ciblant le secteur communautaire, il est urgent de proposer de nouvelles avenues de développement. Le patrimoine communautaire du Québec est fragilisé et la préservation de son autonomie est plus que jamais essentielle afin de sauvegarder nos pratiques de savoir-faire ensemble. Force est de constater que l'approche de développement économique communautaire n'est plus l'apanage exclusif de structures comme les CDEC et l'engagement citoyen en faveur du développement

4 Policy/metropolis.org/case-studies/cdecs-de-montreal.pdf (<http://policytransfer.metropolis.org/case-studies/cdecs-de-montreal.pdf>)

économique et de la cohésion sociale demeurera toujours une réponse originale aux défis du Montréal des années 2000.

Jusqu'à l'été dernier, Claude Lauzon a été directeur de la CDEC Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce.

Références

Chambre de Commerce du Montréal Métropolitain, *Une métropole à la hauteur de nos aspirations*, mars 2010, Chambre de Commerce du Montréal métropolitain

Metropolis, [Policy/metropolis.org/case-studies/cdecs-de-montreal.pdf](http://policytransfer.metropolis.org/case-studies/cdecs-de-montreal.pdf)
(<http://policytransfer.metropolis.org/case-studies/cdecs-de-montreal.pdf>)

Réseau des CDEC de Montréal, *Développer Montréal quartier par quartier*, 2012, Réseau des CDEC de Montréal

Ville de Montréal, *Partenaires dans le développement économique des quartiers*, février 1990, Ville de Montréal