

ANALYSE DE L'APPROCHE PARTENARIALE
DE LA CORPORATION DE DÉVELOPPEMENT
ÉCONOMIQUE COMMUNAUTAIRE
DE GATINEAU

Par Joanie Rollin
(sous la direction de Richard Morin)

Note :

Joanie Rollin vient de terminer un maîtrise en études urbaines à l'Université du Québec à Montréal. Elle est adjointe à la coordination et professionnelle de recherche à la Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités à l'Université du Québec en Outaouais. Elle est administratrice à la Coopérative de développement économique communautaire de Gatineau (CDÉC) et membre de la Table régionale d'économie sociale de l'Outaouais. Ce texte constitue la version intégrale de son mémoire présenté en février 2003 comme exigence partielle du programme conjoint de maîtrise en études urbaines INRS-UQAM. *Richard Morin*, est professeur-chercheur au Département d'études urbaines et touristiques à l'Université du Québec à Montréal. Il s'intéresse plus particulièrement aux dimensions sociales de la ville et des quartiers, à la question du logement, aux aspects éthiques de la marginalité urbaine et aux approches communautaires du développement local dans un contexte de métropolisation.

Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités

Série Mémoire de maîtrise

ISBN : 2-89251-143-7

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS

FÉVRIER 2003

REMERCIEMENT

Trois années de travail, voilà ce qu'il en a fallu pour réaliser ce mémoire. Ce temps précieux a été partagé avec plusieurs personnes auxquelles je dois beaucoup. D'abord, je tiens à remercier le personnel de la CDÉC de Gatineau et les divers acteurs terrain que j'ai rencontrés sans lesquels je n'aurais pu réaliser ce projet. Merci de m'avoir accueillie si chaleureusement, soutenue et encouragée pendant tout ce temps.

Deuxièmement, je remercie tout spécialement Richard Morin qui a accepté de diriger cette merveilleuse aventure. Ses conseils, ses encouragements et son expertise ont conduit à l'aboutissement de ce travail. Sincères reconnaissances aussi à certains professeurs-es de l'INRS-Urbanisation et de l'UQO tels Anne-Marie Séguin (INRS - Urbanisation, Culture et Société), Jacques L. Boucher, Jean-Pierre Deslauriers, Lucie Fréchette, Martin Robitaille et Daniel Tremblay (UQAH) qui m'ont soutenue de diverses façons du coup d'envol à l'atterrissage. Je souligne particulièrement l'appui de Louis Favreau, titulaire de la Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités. Merci pour votre patience et surtout votre confiance. L'expérience que j'acquiers à la CRDC est inestimable et a été très profitable à cette recherche.

Troisièmement, mille remerciements aux membres de ma famille pour leur générosité et leur dévouement, à mes amis-es (Joëlle, Mélissa, Étienne, Mylène, Patrick, Émilie) pour leur compréhension et leur réconfort, mes collègues de travail (Chantale, Lucie, Katerine, Michèle) pour leurs conseils et encouragements et aussi à mon partenaire de danse (Éric) qui m'a permis de me divertir de temps en temps.

Sachez que de petits gestes font parfois toute la différence ! Même le son d'une voix peut être source de persévérance. Encore une fois, merci.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX.....	V
LISTE DES ABRÉVIATIONS ET SIGLES.....	VI
RÉSUMÉ.....	VIII
INTRODUCTION	9
CHAPITRE I : LES CDÉC ET LE PARTENARIAT : PROBLÉMATIQUE ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE	11
1.1 CONTEXTE.....	11
1.1.1 <i>Les restructurations socio-économiques au Québec.....</i>	<i>11</i>
1.1.2 <i>Les corporations de développement économique communautaire (CDÉC)</i>	<i>14</i>
1.1.3 <i>La mise sur pied d'une CDÉC à Gatineau en Outaouais</i>	<i>16</i>
1.1.4 <i>Question de recherche</i>	<i>18</i>
1.1.5 <i>Pertinence de la recherche</i>	<i>19</i>
1.2 CADRE THÉORIQUE.....	19
1.2.1 <i>Définition du partenariat dans le développement local.....</i>	<i>19</i>
1.2.2 <i>La concertation.....</i>	<i>21</i>
1.2.3 <i>Les défis du partenariat.....</i>	<i>22</i>
1.2.4 <i>Les conditions du partenariat.....</i>	<i>23</i>
1.3 CADRE OPÉRATOIRE	25
1.3.1 <i>Question spécifique et hypothèse de recherche</i>	<i>26</i>
CHAPITRE II : MÉTHODOLOGIE.....	26
2.1 STRATÉGIE MÉTHODOLOGIQUE.....	26
2.2 ÉCHANTILLONNAGE.....	27
2.2.1 <i>La définition de la population.....</i>	<i>27</i>
2.2.2 <i>Définition de l'échantillon.....</i>	<i>28</i>
2.2.3 <i>Accès aux interviewés</i>	<i>29</i>
2.2.4 <i>Premier contact.....</i>	<i>30</i>
2.3 CUEILLETTE DES DONNÉES	30
2.3.1 <i>Le guide d'entretien.....</i>	<i>30</i>
2.3.2 <i>Les plans d'entretiens spécifiques</i>	<i>32</i>
2.3.3 <i>Environnement.....</i>	<i>33</i>
2.3.4 <i>Observation participante</i>	<i>33</i>
2.3.5 <i>Recherche documentaire.....</i>	<i>34</i>
2.4 ANALYSE DES DONNÉES	34
2.5 DISCUSSION AUTOUR DU PROCESSUS MÉTHODOLOGIQUE	35

CHAPITRE III : DÉMARCHE PARTENARIALE À L'INTERNE : AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	36
3.1 CONTRIBUTION DES MEMBRES DU CA	36
3.2 CONNAISSANCE DES MEMBRES DU CA	38
3.3 RECONNAISSANCE DES ADMINISTRATEURS	40
3.4 QUALITÉ DES RAPPORTS ENTRE LES ADMINISTRATEURS	41
3.5 LA DIVISION DES POUVOIRS AU SEIN DU CA ET LA GESTION DES CONFLITS	44
3.6 HARMONISATION DES INTÉRÊTS, DÉFINITION DU DÉC ET CONCEPTION DU PARTENARIAT	45
CHAPITRE IV : Démarche partenariale À L'EXTERNE: la MISE SUR PIED D'un CPE	48
4.1 PRÉSENTATION DU CPE “LA PLANÈTE DES ENFANTS” ET L'ORGANISATION DU FINANCEMENT	48
4.1.1 <i>Présentation</i>	48
4.1.2 <i>L'organisation du financement</i>	50
4.2 CONTRIBUTIONS DES ACTEURS IMPLIQUÉS	52
4.3 CONNAISSANCE DU PROJET DE CPE PAR LES ACTEURS EN PRÉSENCE	54
4.4 RECONNAISSANCE DU PROJET ET DE SES ACTEURS	56
4.5 QUALITÉ DES RAPPORTS	57
4.6 DIVISION DU POUVOIR ET LA GESTION DES CONFLITS	59
4.7 HARMONISATION DES INTÉRÊTS ET CONCEPTION DU PARTENARIAT	62
CHAPITRE V: DÉMARCHE PARTENARIALE AVEC LES BAILLEURS DE FONDS	64
5.1 ORGANISATION DU FINANCEMENT	64
5.2 CONNAISSANCE DE LA CDÉC PAR SES BAILLEURS DE FONDS	67
5.3 RECONNAISSANCE DES BAILLEURS DE FONDS DE LA CDÉC	70
5.4 QUALITÉ DES RELATIONS ENTRE LA CDÉC ET SES BAILLEURS DE FONDS	71
5.5 LES STRATÉGIES DE GESTION DES CONFLITS ENTRE LA CDÉC ET SES BAILLEURS DE FONDS	72
5.6 INTÉRÊTS DES ACTEURS, DÉFINITION DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE COMMUNAUTAIRE ET CONCEPTION DU PARTENARIAT	75
CONCLUSION	79
POSTFACE	83
ANNEXE A: ORIENTATIONS DE DÉVELOPPEMENT DE LA CDÉC DE GATINEAU	86
ANNEXE B: RESSOURCES DANS CHAQUE QUARTIER	88
RÉFÉRENCES	94

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2.1 Membres du CA (2000-2001)	27
Tableau 2.2 Grille d'analyse (indicateurs et indices).....	34

LISTE DES ABRÉVIATIONS ET SIGLES

CA	Conseil d'administration
<i>CDC</i>	<i>Community Development Corporation</i>
CDÉC	Corporation de développement économique communautaire
CDROL	Coopérative de développement régional Outaouais-Laurentide
CÉ	Collège électoral
CIP	Compagnie internationale du papier
CLD	Centre local de développement
CLD-CUO	Centre local de développement de la communauté urbaine de l'Outaouais
CLSC	Centre local de services communautaires
CPE	Centre de la petite enfance
CPE-LPDE	Centre de la petite enfance " La planète des enfants "
CRD	Conseil régional de développement
CRDO	Conseil régional de développement de l'Outaouais
CRÉEOM	Comité pour la relance de l'économie et l'emploi de l'Outaouais métropolitain
CUO	Communauté urbaine de l'Outaouais
DÉC	Développement économique Canada
DÉC	Développement économique communautaire
DÉC	Développement économique Canada
DÉLC	Développement économique local communautaire
IFDÉC	Institut de formation en développement économique communautaire

MFE	Ministère de la Famille et de l'Enfance
SDÉO	Société de diversification de l'Outaouais
OBNL	Organisation à but non lucratif

RÉSUMÉ

Dans ce mémoire de maîtrise en études urbaines, nous explorons le partenariat dans le développement local à partir d'une étude de cas portant sur un organisme de développement économique communautaire (DÉC). Notre recherche s'inscrit dans un cadre de recherche plus large sur l'émergence d'un modèle alternatif de développement économique et social fondé sur le partenariat. Nous cherchons à savoir si la Corporation de développement économique communautaire de Gatineau (CDÉC) en Outaouais constitue le levier d'un tel partenariat. C'est en réponse aux enjeux de la mondialisation, de la reconfiguration de l'État-providence, du nouveau visage de l'exclusion et de la demande de démocratie de la société civile que s'anime cette nouvelle modalité de gestion du développement depuis une vingtaine d'années au Québec et dans la plupart des pays occidentaux.

Les enjeux auxquels les organismes de développement économique communautaire font face dans l'établissement de leur démarche partenariale avec les secteurs public, privé, communautaire et syndical montrent que les défis du partenariat sont nombreux. L'objectif général de cette recherche consistait donc à évaluer dans quelle mesure le partenariat est effectif et possible dans ces organismes. Notre hypothèse propose que la mobilisation des acteurs locaux à la CDÉC de Gatineau s'inscrit davantage dans un processus de concertation que de partenariat dans la mesure où les acteurs se limitent à échanger des informations. Nous avons opté pour une méthode qualitative de type exploratoire. La cueillette de données a été effectuée à l'aide de trois outils : la recherche documentaire, l'observation directe et l'entretien semi-directif.

Le partenariat s'incarne potentiellement de trois façons à la CDÉC de Gatineau : au sein du CA, dans les projets externes et avec les bailleurs de fonds. L'analyse basée sur une grille que nous avons développée à la suite de nos lectures, s'est faite pour chacun de ces volets. Les principaux résultats de la recherche mettent en lumière que le partenariat est effectif au sein du CA et dans le projet externe étudié et qu'il est possible avec les instances de financement.

Mots-clés : Partenariat, concertation, développement économique communautaire, corporation de développement économique communautaire (CDÉC), développement local, Gatineau, Outaouais..

INTRODUCTION

Des grandes restructurations vécues au Québec depuis quelques années est apparu un modèle alternatif de développement économique et social différent du providentialisme et du fordisme. D'un côté, l'État providence a reconfiguré l'organisation de ses services et confié des responsabilités de gestion du développement économique et social à d'autres acteurs locaux et régionaux (Morin, 1998) et de l'autre, l'évolution du mouvement communautaire a été marquée par l'émergence d'une nouvelle génération de groupes. Il s'agit de groupes centrés sur l'insertion socio-économique et le développement local, favorisant le partenariat et la concertation pour revitaliser les communautés en difficulté.

Nées de la volonté des groupes communautaires, les CDÉC sont un exemple type de cette nouvelle génération de groupes, vaste et diversifiée. En interface avec le secteur public et le secteur privé, elles témoignent pertinemment de cette façon de faire par leurs stratégies de revitalisation fondées sur le partenariat local. Alors que les études sur les CDÉC dans les grands centres urbains comme Montréal montrent effectivement l'effet de levier au partenariat de ces organisations (Fontan et Lévesque, 1992 ; Morin et al., 1994 ; Favreau et Lévesque, 1996 ; Comeau et Favreau 1998), il en est tout autrement pour les **CDÉC en régions**. Aucune d'entre elles n'a fait l'objet d'une étude à ce niveau. Qu'elles soient en territoire métropolitain ou périurbain, les enjeux auxquels elles font face dans l'établissement de leur démarche montrent que les défis du partenariat sont nombreux et peuvent constituer un frein.

L'objectif général de cette recherche est d'explorer à partir d'une CDÉC en Outaouais, celle de Gatineau, dans quelle mesure la démarche partenariale est effective et possible dans ces organismes. Cette recherche a pour objectif d'enrichir les connaissances actuelles sur les pratiques de partenariat dans le développement économique communautaire (DÉC) en région. Deuxièmement, elle cherche à contribuer à l'approfondissement de la réflexion sur les enjeux entourant l'établissement d'une démarche partenariale dans ces organismes de DÉC et d'économie sociale. En plus, elle veut contribuer à accroître les connaissances en ce qui a trait aux conditions d'établissement d'une véritable démarche partenariale. Pour ce faire, nous avons choisi une méthode de type qualitative. Trois outils de collecte de données ont été utilisés auprès de trois unités d'études. Il s'agit de la recherche documentaire, de l'observation participante et de l'enquête par entretiens semi-directifs. Les résultats ont ensuite été analysés en fonction des objectifs de départ.

Ce mémoire est divisé en cinq chapitres. Le premier chapitre expose la problématique, le cadre théorique et le cadre opératoire. Nous abordons les grandes restructurations québécoises, l'avènement du modèle alternatif de développement fondé sur le partenariat et la venue des CDÉC au Québec. Le cadre théorique sert à explorer les différentes conceptions du partenariat dans le développement local, ses défis et ses conditions d'établissement.

Dans le deuxième chapitre, nous présentons la méthodologie. Les trois derniers chapitres sont consacrés à la présentation des résultats et à l'analyse du partenariat à travers l'organisation interne de la CDÉC (chapitre III), un projet externe dans lequel elle est impliquée (chapitre IV) et ses relations avec les bailleurs de fonds (chapitre V). Enfin, nous faisons ressortir, en conclusion, les faits saillants de notre recherche.

CHAPITRE I

LES CDÉC ET LE PARTENARIAT :

PROBLÉMATIQUE ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Le premier chapitre de notre mémoire comprend deux sections. Dans la première section, nous faisons un survol des conséquences suite aux restructurations socio-économiques majeures vécues au Québec depuis une vingtaine d'années. À travers ce survol, nous examinons l'apparition d'un modèle alternatif de développement basé sur le partenariat, l'avènement de l'expérience québécoise de DÉC et particulièrement celle des CDÉC. Nous présentons notre hypothèse de recherche et la pertinence d'une telle recherche du point de vue scientifique. Dans la seconde section, nous élaborons le cadre théorique entourant la question du partenariat dans le développement local.

1.1 Contexte

1.1.1 Les restructurations socio-économiques au Québec

Depuis une vingtaine d'années, le Québec comme la plupart des pays occidentaux est touché par d'énormes restructurations. Selon Boucher et Comeau (1997), ces restructurations sont reliées à quatre phénomènes : 1) la mondialisation ; 2) l'évolution du phénomène de l'exclusion ; 3) la reconfiguration de l'État-Providence ; et 4) l'évolution du mouvement communautaire. Explorons ces quatre phénomènes en détail.

D'abord, la mondialisation. " Les visées commerciales de type continental et planétaire font depuis longtemps parties des rêves les plus mercantiles des entreprises multinationales " (Boucher et Comeau, 1997 : 2) Cette ouverture des marchés sur le monde entraîne des réorganisations au sein de la grande entreprise (Aubry et Charest, 1995). Principalement, la mondialisation se traduit par : une nouvelle organisation internationale du travail, la création de grands blocs d'échanges économiques, une baisse du contrôle des gouvernements nationaux sur certains phénomènes économiques, un processus de désindustrialisation/tertiarisation des économies occidentales, une segmentation et une flexibilité des marchés, l'abandon de la stratégie d'intégration verticale des grandes entreprises, un essor de la sous-traitance et des PME, une intégration massive des nouvelles technologies dans la production des biens et services et la polarisation des marchés, la déqualification et la précarisation d'une partie de la main-d'œuvre et donc l'aggravation des problèmes de chômage et de pauvreté (Morin, 1998). Lors du

dernier Sommet des Amériques (avril 2001), on a constaté que cette facilité d'échange internationale d'information, de services, de biens et d'activité suscite l'intérêt et la mobilisation de plusieurs.

Le deuxième phénomène consiste en l'évolution de la notion d'exclusion. Cette notion qui n'était autrefois liée qu'à la dimension économique du fait d'être sans emploi comprend maintenant une dimension sociale reliée à l'isolement relationnel (Comeau, 1997). Au risque de chômage, s'additionnent aujourd'hui des risques de carence de relations sociales, de marginalisation politique et d'érosion des droits de citoyenneté (Perret, 1995). Cette nouvelle facette de l'exclusion " se traduit par une perte de pouvoir qui ne s'accompagne pas seulement d'une perte de revenu, mais aussi d'une perte de réseau, de lieu d'appartenance, d'identité sociale bref, de citoyenneté " (Bordeleau, 1997 : 76). Ce nouveau visage de l'exclusion se traduit aussi par une dualisation économique de la population en deux groupes : d'un côté, un nombre restreint de personnes qui réussissent à s'insérer tant bien que mal au niveau du travail, de la consommation et de la société, et de l'autre, un nombre croissant d'individus, peu ou pas qualifiés, exclus économiquement et socialement (Comeau, 1997). En plus, l'évolution de l'exclusion se reflète par la dualisation géographique des populations.

La pauvreté et le chômage ont [...] tendance à se concentrer et à épouser le découpage social de territoire ; cet espace social devient alors de plus en plus inégalitaire avec, d'un côté, les pauvres dans les centres-villes et, de l'autre, les familles de classe moyenne à la périphérie ou en banlieue. [...] Bref, une portion de la population est de plus en plus écartée du monde du travail (Boucher et Comeau, 1997 : 3-4).

Du point de vue psychologique, il importe de mentionner que cette exclusion socio-économique entraîne chez les personnes qui la vivent des troubles importants. Ils souffrent par exemple de détresse psychologique qui se manifeste par l'anxiété situationnelle, la perte de confiance en soi et d'estime de soi, des troubles d'humeur, des difficultés physiologiques, de l'agressivité et des troubles cognitifs (Ouimet, 1997).

Troisièmement, les trente dernières années ont été marquées par le désengagement de l'État-Providence. À partir des années 70, l'intervention centralisée de l'État a été remise en cause. D'un côté, les milieux conservateurs dénonçaient l'endettement du trésor public et de l'autre, les milieux progressistes lui reprochaient ses interventions centralisées et bureaucratiques. Peu à peu, amené à réduire ses dépenses, l'État québécois a reconfiguré l'organisation de ses services sur son territoire et confié graduellement des responsabilités de gestion du développement économique et social à d'autres paliers politico-administratifs, aux secteurs privés et communautaires et ce, tant à l'échelle régionale que locale (Morin, 1998). Par cette réorganisation, l'État s'est redéfini comme un partenaire du développement, comme un " État-accompagnateur ". Tout en demeurant un joueur majeur, il reconnaît dorénavant les acteurs locaux, les secteurs privés, publics, syndicaux et communautaires comme pouvant contribuer à la réalisation d'un nouveau modèle de développement plus

décentralisé, dans le cadre d'un **partenariat** entre différents acteurs (Bourque, 2000). “ En Amérique du Nord et en Europe de l'Ouest, l'environnement économique des années 1980 fait état du développement d'une formule de travail qui privilégie le partenariat et la concertation pour accroître la communication entre acteurs et pour s'attaquer aux conflits ou aux problèmes qui se posent dans les sphères de la production, du social et du politique ” (Fontan et Lévesque, 1992 : 57).

Le quatrième phénomène est l'évolution du mouvement communautaire. Au Québec, l'évolution des mouvements sociaux témoigne du changement de paradigme voulant que la communauté soit vue comme partenaire des autres secteurs dans le développement économique et social. Favreau et Lévesque (1996) présentent cette évolution par quatre grandes générations : les comités de citoyens, les groupes populaires, les organisations communautaires et les organisations centrées sur l'insertion et le développement local. C'est dans les années 1960 qu'ont été mis sur pied les premiers comités de citoyens. Il s'agit de groupes de pression dont l'activité prenait la forme de revendications auprès des instances publiques au sujet de problèmes ayant trait au milieu de vie. Au milieu des années 1970 est apparue la seconde génération appelée groupe populaire. Ces groupes s'identifient aux classes populaires et remettent en question la société globale. Tout en poursuivant leurs revendications et la défense de droits, ceux-ci cherchent à se spécialiser et à offrir des services. Cette génération fut la première à obtenir une reconnaissance partielle des pouvoirs publics par un financement du ministère de l'Éducation. La troisième génération d'organisation est apparue au début des années 1980. Ce sont les organisations communautaires qui s'identifient à une communauté de lieu ou d'intérêt et s'organisent collectivement pour se donner des services. Dans les années 80, celles-ci ont emprunté la voie du développement de services dans les domaines des affaires sociales et de la santé. “À la différence de la génération qui la précède, cette composante du mouvement communautaire [a été] invitée à une participation organique (ou partenariat) avec des institutions du secteur public dans le cadre des régies régionales de la santé et des services sociaux, issues de la réforme Côté (1990)” (Favreau et Lévesque, 1996 : 22). Finalement, la fin des années 1980 et le début des années 1990 ont été marqués par l'arrivée de la génération des organisations communautaires voulant remédier aux problèmes d'insertion sociale par l'activité économique et par le développement local. Ces organisations sont principalement financées par les instances de ministères associés au développement de la main-d'œuvre et de l'emploi, de même que par leur milieu d'appartenance (municipalité...). Cette composante du mouvement communautaire est en interface avec le secteur public et aussi avec le secteur privé. Dans les faits, “la dynamique du mouvement populaire, celle des groupes de services et des ressources alternatives, révèle une tendance nouvelle. Désormais, le partenariat et la concertation caractérisent une génération de groupes populaires et communautaires oeuvrant en particulier dans le développement local et les services sociosanitaires” (Bélanger et Lévesque, 1992 : 728).

L'avènement des CDÉC au Québec, initié par le mouvement populaire, témoigne pertinemment de cette façon nouvelle de faire avancer les demandes de démocratisation et de prise en charge de la communauté par la communauté (Favreau et Lévesque, 1996). Elles sont un exemple type de cette nouvelle génération de groupes qui favorisent le partenariat et la concertation pour répondre aux problèmes urgents et pour contribuer à l'instauration d'un nouveau modèle de développement. Il est donc bien pertinent d'étudier le partenariat à travers une d'entre elles.

1.1.2 Les corporations de développement économique communautaire (CDÉC)

C'est au milieu des années 1980 que les premières CDÉC ont été mises sur pied au Québec, suivant l'exemple des *Community Development Corporations (CDC)* établies vingt ans plutôt dans plusieurs grandes villes des États-Unis comme New York, Boston, Miami, Chicago, etc. Il y a déjà plus de trente ans que la notion de DÉC existe là-bas "pour camper une approche stratégique globale de revitalisation économique et sociale de territoires en voie d'exclusion" (Favreau et Lévesque, 1996 : 194). Les *CDC* américaines sont des tremplins pour la coordination, la concertation et la solidarité dans le développement local. En 1996, on dénombrait aux États-Unis environ 2 000 organisations de ce type qui soutiennent des projets dans les secteurs de l'habitation, de la formation professionnelle des résidents et de l'insertion par l'économique des personnes défavorisées (Favreau et Lévesque, 1996). Au Québec, et plus précisément à Montréal, c'est en 1985 et 1986 qu'ont été établies les trois CDÉC de la première génération. Aujourd'hui, il y en a huit couvrant tout le territoire de la ville de Montréal (l'ancienne). Elles sont mandataires du Centre local de développement de Montréal (CLD)¹. On retrouve maintenant des CDÉC dans les villes d'Aylmer et Hull, Buckingham, Gatineau, Québec, Sherbrooke et Trois-Rivières. Des expériences sont également en cours dans les villes de Chicoutimi et Jonquière.

Les CDÉC sont des organismes à but non lucratif (OBNL) misant sur des stratégies de revitalisation sociale qui se fondent sur le partenariat local pour répondre aux besoins des communautés touchées par les restructurations socio-économiques. Elles sont nées de la volonté des groupes communautaires des anciens quartiers désindustrialisés de Montréal et mises en place par ceux-ci " pour générer un développement socio-économique qui repose sur une utilisation efficiente des ressources locales en fonction [...] des intérêts de cette collectivité " (IFDEC, s.d. : 20). Elles ont pour mission générale de " favoriser la relance économique et la relève

¹ Nés de la Politique de soutien au développement local et régional (avril 1997) et de la Loi sur le ministère des Régions (décembre 1997), les CLD sont des guichets multiservices qui assurent les mesures de soutien à l'entrepreneuriat privé et collectif dans chacune des MRC (ou l'équivalent) du Québec. Pour en savoir davantage consultez le site Internet de l'Association de centre locaux de développement du Québec à l'adresse suivante : <http://www.acldq.qc.ca/>

socio-économique de leur territoire, par la concertation et le **partenariat** (c'est nous qui soulignons) avec les représentants du milieu et également par l'initiation de projets ” (Fontan et Lévesque 1992 : 151). Généralement, leur objectif premier est la concertation des différents acteurs locaux (organismes communautaires, gens d'affaires, organisations syndicales et institutions publiques et parapubliques) pour favoriser l'insertion au travail des personnes sans emploi ainsi que le maintien et la création d'emplois sur leur territoire (Morin, Latendresse et Parazelli, 1994). “ Plusieurs indices montrent que les CDÉC ont su, [jusqu'à maintenant], engager et mobiliser les acteurs du milieu en faveur de la relance des économies locales et de l'emploi ” (D'Amours, 1996 *dans* Comeau et Favreau, 1998 : 15). Par exemple, sur le plan de la concertation, Comeau et Favreau (1998) énoncent qu'en quatre (4) ans, la CDÉC de Québec a suscité près de 10 000 heures d'implication de ses partenaires dans diverses commissions, assemblées et tables de concertation. Sur le plan de l'utilisation des ressources locales, ces mêmes auteurs font état de la mobilisation de l'épargne dans des fonds de soutien au démarrage d'entreprises. Les CDÉC “ se démarquent de la mouvance communautaire traditionnelle en discutant dans un esprit de concertation et non d'affrontement avec les gouvernements et les milieux d'affaires ” (Favreau, 1989a : 382, *dans* Lemelin et Morin, 1991 : 300). Leurs principaux axes de travail sont : le développement de l'employabilité, le soutien à la création et au maintien d'emplois et d'entreprises, le soutien des initiatives locales et communautaires ainsi que l'aménagement du territoire.

Le type de développement promu par les CDÉC est le développement économique local communautaire (DÉLC)². Ce type de développement constitue l'orientation communautaire du développement local qui renvoie à une approche globale conjuguant des objectifs économiques et sociaux. Précisément, le DÉLC se définit comme étant une “ approche du développement [qui] recouvre un ensemble de stratégies visant la revitalisation sociale et économique de communautés vivant sur des territoires en déclin, stratégies qui misent sur la revalorisation des ressources locales et se fondent sur le **partenariat** (c'est nous qui soulignons) des acteurs locaux et la participation des populations concernées ” (Morin, Latendresse et Parazelli, 1994 : 1). Ce type de développement sous-entend trois dimensions : le développement économique, le développement local et le développement communautaire. Examinons ces trois composantes en détail.

Premièrement, la dimension du développement économique. Elle désigne l'ensemble des transformations socio-économiques qui conduisent à une amélioration durable du niveau de vie d'une population donnée (Polèse et Coffey, 1982). L'approche du DÉLC se caractérise par le fait que cette composante est associée à des

² Le développement économique **local** communautaire (DÉLC) se différencie du DÉC simplement parce qu'il met l'emphase sur la dimension locale du développement économique communautaire (DÉC).

préoccupations d'ordre social " à savoir, lutter contre l'exclusion des sphères de production et de consommation de couches de plus en plus importantes de la société " (Morin, Latendresse et Parazelli, 1994 : 5). Deuxièmement, la dimension du développement local. Elle se définit comme étant " la mise en valeur des ressources locales dans le cadre d'une démarche partenariale où les principales composantes de la collectivité s'y engagent [...], démarche qui anime également la mise à contribution de ressources externes en fonction de la communauté " (Comeau et Favreau, 1998 : 9). Cette dimension du DÉLC renvoie à ce qui regroupe les différents acteurs des milieux publics, privés, syndicaux et communautaires (Joyal, 1989, *dans* Morin, Latendresse et Parazelli, 1994), soit l'appartenance à un même territoire. Pour ce qui est du développement communautaire, il se définit par un groupe d'individus qui prend la décision d'initier un processus d'action sociale visant à changer sa situation économique, sociale, culturelle ou environnementale (traduction : Christenson et Robinson, 1981 *dans* Morin, 1994-95). Il caractérise le DÉLC par le fait de " relier l'économique et le social [et] de faire en sorte que le développement économique bénéficie à la population locale " (Morin, Latendresse et Parazelli, 1994 : 9). Bref, cette orientation du développement local s'affirme comme une approche globale, économique, sociale, territorialisée, à la fois inscrite dans un processus de longue durée et partenarial (Favreau et Lévesque, 1996). Finalement, il faut retenir que les stratégies de DÉLC, les orientations et les dimensions de travail des CDÉC diffèrent d'une ville, d'un quartier ou d'un arrondissement étant donné des situations locales différentes.

1.1.3 La mise sur pied d'une CDÉC à Gatineau en Outaouais

"Depuis sa création le 1^{er} janvier 1975, par le regroupement de ses sept communautés³, Gatineau a été la première ville en importance dans l'Outaouais" (Ville de Gatineau, 1995 : xi). Depuis 1991, cette ville occupe le cinquième rang des villes québécoises avec une superficie de 141 kilomètres carrés et un poids démographique qui a connu une croissance de 37 % entre 1976 et 1996, passant de 73 479 habitants à 100 702 habitants. Tel que constaté par l'étude du Comité pour la relance de l'économie et l'emploi de l'Outaouais métropolitain (CRÉEOM) en 1995, les vieux quartiers de Gatineau : Du Ruisseau, La Baie, Du Moulin et Des Pionniers sont les secteurs où se concentrent les poches de pauvreté les plus importantes. Les statistiques révèlent qu'ils souffrent d'une pauvreté qui s'étend de plus en plus (Disant, 2000). Selon une agente de développement de la CDÉC " ces vieux quartiers sont victimes de ce qu'on appelle le trou de beigne. [...]. Les logements sont moins récents et se vident. Il y a donc une baisse des prix des loyers ce qui fait que des gens plus pauvres s'y installent" (Rodrigue, 2001 : 5). En plus de faire face à des problèmes économiques, ces quartiers sont aux prises avec de nombreux problèmes sociaux comme l'exclusion dont il a été question précédemment. Que s'est-il passé ?

³ Pointe-Gatineau, Touraine, Gatineau, Templeton-Ouest, village de Templeton-Est et Templeton-Est, partie Est.

Les quartiers Du Moulin et Des Pionniers sont situés dans l'ancienne municipalité de Gatineau, autrefois appelée "Gatineau Mills", fondé en 1933. C'est essentiellement autour du centre industriel de la Compagnie internationale du papier (CIP), construit en 1926 en plein cœur du territoire agricole de Templeton-Ouest sur les berges de la rivière Outaouais, et d'autres usines créées à proximité qu'a été fondée la municipalité. Il en est ainsi pour les quartiers Du Ruisseau et La Baie situés dans la Pointe-Gatineau, l'un des plus anciens villages de l'agglomération gatinoise. Ils se sont développés, au dix-neuvième siècle, autour des activités de la CIP avec le flottage et le commerce du bois. "Le développement économique et résidentiel de l'après-guerre va [toutefois] transformer fortement les communautés d'origine de Gatineau, celles-ci progressivement gagnées par l'industrialisation et l'urbanisation" (Disant, 2000 : 10). Jusque dans les années 1950, le secteur des pâtes et papiers a constitué l'activité et le moteur économique de ces quartiers. Les années 1970 ont cependant marqué un tournant dans leur évolution. Peu à peu, et ce, à partir des années 1940, la vocation domiciliaire a pris le relais sur le flottage et le commerce du bois dans la Pointe-Gatineau. Autour des années 1970, les mutations dans l'industrie papetière ont entraîné des restructurations dans le monde du travail et engendré des mises à pied massives et une diminution des emplois qualifiés. Ensuite, l'essor du moteur économique de la fonction publique fédérale, qui a débuté à la fin des années 1960, a entraîné une croissance démographique accélérée de la région outaouaise et le développement de la nouvelle ville (Gatineau) en 1975. Cet essor démographique de Gatineau, accompagné de mouvements migratoires et de la crise économique (1980), a entraîné deux phénomènes concomitants : **l'étalement urbain** et la **dévitilisation des vieux quartiers**. Ces phénomènes qui se traduisent par la migration des populations plus aisées en périphérie des communautés d'origine et l'arrivée de populations plus défavorisées dans les vieux quartiers, ont causé l'appauvrissement de la population, l'apparition de poches de pauvreté, la concentration de problèmes sociaux de tous ordres (analphabétisation, décrochage scolaire, détresse familiale, toxicomanie, exclusion, etc.), la disparition de services et le déclin de l'économie locale dans les vieux quartiers de Gatineau (Disant, 2000).

Ce constat des organismes du milieu conforté par l'étude du CRÉEOM, en 1995, a donné lieu à la mise sur pied d'une CDÉC. C'est dans la foulée d'une dynamique à trois (CDÉC de Hull-Aylmer, CDÉC de Buckingham et CDÉC de Gatineau) qu'elle a été instaurée, en mai 1997, par des intervenants sociocommunautaires du Centre local de services communautaires (CLSC) de Gatineau et de l'organisme Option femmes-emploi de même que par d'autres intervenants locaux. L'approche CDÉC a été privilégiée sur ce territoire car elle est multisectorielle, issue du milieu et soutenue par divers paliers gouvernementaux. Gatineau avait besoin d'un organisme pour soutenir des initiatives de revitalisation dans ces quartiers en déclin, de dire ses fondateurs.

La CDÉC de Gatineau s'est donné pour mission de "promouvoir, susciter et soutenir la revitalisation socio-économique des secteurs défavorisés de Gatineau en mobilisant les forces locales et en soutenant le développement de l'économie sociale sur tout le territoire de Gatineau" (CDÉC de Gatineau, Assemblée générale, 2001 :17). Elle oriente ses interventions autour de : 1) l'amélioration des conditions de vie des résidents ; 2) le développement et la promotion de la main-d'œuvre locale ; et 3) la création de conditions favorables au développement économique communautaire des quartiers. La formation, le soutien de projets structurants, le développement de comités de vie de quartier et l'aide au démarrage d'entreprises sont autant d'activités réalisées par la CDÉC pour atteindre ses objectifs. La revitalisation socio-économique est l'objectif priorisé à la CDÉC. Depuis 1999, le volet entrepreneurship prend cependant un essor avec un intérêt particulier pour le développement d'entreprises d'économie sociale. C'est ce que nous a confirmé un conseiller en entrepreneurship.

Pour le soutien aux entreprises privées, l'action de la CDÉC s'oriente vers les quartiers La Baie, Du Ruisseau, Des Pionniers et Du Moulin. Pour ce qui est des projets d'économie sociale, elle couvre le territoire de Gatineau en entier. La population visée par l'intervention de la CDÉC est composée des résidents des quartiers désignés qui souhaitent devenir travailleurs autonomes ou se lancer en affaires dans un des quartiers, les promoteurs de projets d'entreprises qui s'établissent dans un de ces secteurs, les promoteurs de projets ou d'une entreprise d'économie sociale qui désirent s'établir à Gatineau, les entreprises privées des secteurs visés, les OBNL, les coopératives de Gatineau qui souhaitent maintenir l'emploi dans la ville, les promoteurs d'entreprises d'insertion localisée à Gatineau et toute personne ou regroupement souhaitant s'impliquer dans des projets de revitalisation des quartiers. Toute cette population se voit offrir des services gratuits. Pour ce qui est du personnel de la CDÉC, il se compose de sept professionnels : un directeur général, deux agents de développement, un conseiller en entrepreneurship, un conseiller en finances, un adjoint administratif, un agent de développement en formation et emploi et un coordonnateur pour le regroupement Nutri-Boîte⁴.

1.1.4 Question de recherche

Notre mémoire s'intéresse au partenariat dans le développement local. Nous nous interrogeons sur les modalités de mobilisation des acteurs locaux à travers les CDÉC. De façon plus précise, à partir de l'expérience de la CDÉC de Gatineau, nous analysons dans quelle mesure cette approche dite " partenariale " est effective.

⁴ Il s'agit d'un regroupement d'organismes communautaires qui, par l'intermédiaire d'un fournisseur accrédité, fait la livraison de paniers de fruits et légumes aux familles qui en font la demande. Pour en savoir davantage : communiqué avec la CDÉC de Gatineau au (819) 669-5740.

1.1.5 Pertinence de la recherche

Plusieurs auteurs prétendent que les CDÉC sont des structures types du modèle alternatif de développement favorisant le **partenariat** pour le développement économique et social des régions. Il nous apparaît donc bien pertinent d'en faire l'étude. Si les recherches sur les CDÉC montréalaises abondent, (IFDEC, s.d.; Favreau, 1987; Lemelin et Morin, 1989; Fontan et Lévesque, 1992; Bélanger et Lévesque, 1992; Leduc, 1994; Morin, 1994-1995; Favreau, 1994-1995; Favreau et Lévesque, 1996) il en est autrement pour celles en régions. C'est pourquoi nous avons choisi la CDÉC de Gatineau. L'Outaouais et plus précisément Gatineau constitue notre lieu d'origine d'où l'intérêt particulier que nous portons vers ce territoire.

1.2 Cadre théorique

Le partenariat dans le développement local est la notion centrale de ce mémoire. Il est donc essentiel d'explorer les écrits et recherches parus à ce sujet. Le concept de concertation est, de façon secondaire, incontournable puisqu'il est associé directement à la notion précédente. Les études sur le partenariat sont abondantes et principalement, les auteurs s'intéressent à sa définition, sa description, ses défis, ses conditions, ses limites et ses possibilités. C'est à partir de la revue de littérature qui suit, que nous avons élaboré notre cadre opératoire d'analyse.

1.2.1 Définition du partenariat dans le développement local

Il existe plusieurs définitions du partenariat local. D'abord, il y a celle de l'Institut de formation en développement économique communautaire (IFDEC)⁵ qui le définit comme étant "un engagement contractuel entre acteurs sociaux acceptant d'entreprendre un projet conjoint dont la mission, les objectifs, les moyens d'action et la durée sont précisément définis. L'engagement est contraignant avec des responsabilités précises, des mandats, des ressources et des structures organisationnelles pour les réaliser" (IFDEC, s.d. *dans* Fontan et Lévesque, 1992 : 63). Sur le plan du développement local, le partenariat peut réunir des entreprises, des collectivités ainsi que des universités sur des axes tels la recherche, la diffusion, l'innovation et la création d'entreprises.

Deuxièmement, pour les auteurs Jean-Marc Fontan et Benoît Lévesque (1992 :62), le partenariat dans le DÉC se définit comme étant "une action partagée entre différents acteurs qui agissent selon une entente établie entre eux par la concertation". Plus précisément, "c'est la collaboration entre le monde des affaires, des OBNL et des organismes publics dont les risques, les ressources et les capacités sont mis en commun et partagés au sein de

⁵ Maintenant appelée Carrefour québécois de développement local.

projet profitant à chaque partenaire et, plus généralement à l'ensemble de la communauté" (Fontan et Lévesque, 1992 : 62).

Dans un troisième temps, pour Gagnon et Klein (1991 : 247), le partenariat local est une "action conjointe d'acteurs regroupés dans des projets de réhabilitation de quartiers, des localités rurales, des villes ou des régions". Selon eux, le partenariat local peut prendre quatre formes : 1) le partenariat politique interétatique qui résulte du partage du pouvoir entre les dispositifs étatiques fédéraux, régionaux et locaux ; 2) le partenariat mixte technoproduit par lequel les universités, les entreprises et les gouvernements locaux échangent sur la maîtrise locale de la technologie et sur la création d'atmosphère territoriale propice à la création d'entreprises pour l'investissement ; 3) le partenariat corporatiste de base privée qui se dégage des collaborations entre les universités, les municipalités, les entreprises, les organismes privés, à but non lucratif ou lucratif et plusieurs autres formes d'organisations dans le but de promouvoir le financement de l'entrepreneuriat ; et finalement 4) le partenariat public-communautaire. Ils associent ce dernier type de partenariat à celui préconisé par les CDÉC québécoises qui réunit des associations à caractère communautaire, des institutions de pouvoir local, des institutions gouvernementales et même des entreprises qui "conçoivent et mettent en œuvre des programmes de développement social ainsi que des opérations spécifiques en vue d'améliorer les conditions de certains groupes sociaux ou de quartiers marginalisés. [...] Dans ce type de partenariat, la stratégie visant à susciter des investissements a été couplée à la recherche de solutions aux problèmes des couches sociales démunies" (Gagnon et Klein, 1991 : 247).

Pour Pierre Hamel (1990), le type de partenariat qui relève de la stratégie d'action des CDÉC en est plutôt un de type privé-public. Dans le cadre d'une stratégie de développement local, ce type de partenariat se définit comme étant la mise en commun des ressources et des initiatives des secteurs publics, privés et communautaires pour former la main-d'œuvre locale, créer des emplois dans le milieu, soutenir les entreprises locales, améliorer le cadre de vie des résidents et dans une large mesure, mettre en place des mécanismes de réinsertion sociale" (Hamel, 1990 : 47). Selon cet auteur, ce type de partenariat est rendu possible grâce à la présence des CDÉC.

Cinquièmement, pour Bouchard et Chagnon (1998), l'approche de développement des CDÉC se traduit sur la base d'un partenariat mixte qui réunit autour de la même table des acteurs des milieux populaires, des affaires, des instances publiques, parapubliques et des organisations syndicales. Ces auteurs prétendent que le rôle de levier du partenariat local des CDÉC en est un de "traducteur-médiateur" puisqu'il structure des contacts entre les membres des organisations, facilite le démarrage de projets impliquant les entreprises et les groupes de citoyens,

fait la promotion du centre urbain et favorise les contacts entre les différents membres de la communauté (Bouchard et Chagnon, 1998).

Les auteurs Louis Favreau et Benoît Lévesque (1996) qualifient la démarche partenariale des CDÉC de “partenariat négocié” et la définissent comme étant la réalisation d’une entente à l’intérieur de laquelle :

des organisations communautaires, des syndicats, des gens d’affaires et des pouvoirs publics définissent des orientations de développement local autour d’un enjeu commun : l’avenir d’un quartier ou d’un arrondissement dans le cadre d’une planification stratégique. Ce type de partenariat [...] offre l’avantage de mettre à profit la diversité et la richesse des diverses composantes sans qu’aucune ne soit assujettie à une autre (Favreau et Lévesque, 1996 : 152).

Les partenariats sont ainsi des ententes négociées, de durée variable et pouvant se renouveler si les conditions de changement social significatif sont favorables.

Enfin, Timothy Ayoub et Marie-Claire Malo (2001), qui ont mené une étude sur la configuration du partenariat entre la Ville de Montréal et trois CDÉC montréalaises, définissent le partenariat comme étant un mode de gestion des conflits (coopération conflictuelle - concertation conflictuelle). Pour eux, ce mode se distingue de l’affrontement et de la domination parce qu’il engage les partenaires dans une relation partenariale d’“ajustement mutuel” par laquelle ils font des compromis pour minimiser l’impact des éléments plus conflictuels.

1.2.2 La concertation

En général, la notion de partenariat est associée à celle de **concertation**. Il est toutefois important de faire la différence entre ces termes que Vachon (1992) considère imbriqués dans une même réalité. La concertation est “un processus qui implique la collaboration volontaire entre au moins deux acteurs et qui vise l’atteinte d’un consensus sur des questions définies par eux” (Fournier, 1986 dans Fontan et Lévesque, 1992 : 62). La concertation n’exige pas l’égalité entre les groupes, des degrés d’influence comparable sur le consensus, une démarche démocratique (Fournier, 1986) et un rapport contractuel entre les parties (IFDEC). Elle n’exige pas non plus que les groupes qui y participent soient représentatifs de la société ou de leurs membres (Fournier, 1986). C’est par la concertation que les différents acteurs s’entendent pour agir ensemble et réfléchissent sur des modalités de réalisation d’une action conjointe qui se concrétise par le partenariat. Le partenariat constitue donc l’action partagée entre les différents partenaires qui agissent selon une entente ou un contrat établi lors de la concertation (Vachon, 1992).

1.2.3 Les défis du partenariat

Les défis du partenariat pour les organismes comme les CDÉC sont énormes. L'ampleur des débats autour de cette question témoigne de ce fait. Ils concernent entre autres, le respect de la culture organisationnelle des groupes communautaires et la connaissance/reconnaissance de leur mission, de leur identité, de leur organisation, de leur fonctionnement spécifique, de leurs acquis et de leur expertise sur les plans financier et social (Lamoureux, 1994). D'autre part, les défis concernent les conditions de financement de ces groupes communautaires (Panet-Raymont, 1991 dans Clément, Tourigny et Doyon, 1999). Précisément, en ce qui concerne les CDÉC, l'État est leur principal bailleur de fonds. Bélanger et Lévesque (1992) diront que ce financement du gouvernement leur témoigne une certaine reconnaissance. Toutefois, il souffre de plusieurs lacunes et dans leurs rapports avec les pouvoirs publics, les CDÉC se heurtent à des problèmes majeurs parce que le financement est souvent aléatoire et de courte durée, il provient de plusieurs ministères et de divers ordres de gouvernements dont les règles de jeu et les objectifs sont difficilement harmonisables à cause de la rigidité des programmes, des normes imposées et des critères d'éligibilité (Morin et al., 1994). De plus, parce que ce financement exige la rentabilité "dans des secteurs qui peuvent ne pas être rentables" (Favreau et Lévesque, 1996 : 140), il fonctionne selon une logique de programme ou une logique publique de ciblage (par population-cible ou par poste de travail) et non selon une logique de projet ou une logique plus transversale (Comeau et Favreau, 1998) qui tient compte des spécificités et des besoins des territoires. C'est ainsi qu'Aubry et Charest (1995) se permettent de dire que les entreprises et les groupes communautaires qui reçoivent des subventions gouvernementales doivent constamment se plier aux exigences des programmes de financement, souvent bureaucratiques, qui ont pour conséquences de déformer la mission première de ces groupes et d'étouffer leur capacité d'innover.

Ils sont souvent aux prises avec l'impératif d'élaborer des projets en dépit des programmes publics ou obligés à manier des programmes publics dans lesquels il leur faut sans cesse procéder par dérogation pour leur assurer un minimum d'efficacité sociale (Favreau et Lévesque, 1996 : 126)

Certains auteurs parleront ici du risque de "récupération" par l'État ou encore de sous-traitance. En somme, les rapports avec les bailleurs de fonds sont considérés comme étant ambivalents, tendus, hiérarchiques et autoritaires (Morin et al., 1994).

Les interactions partenariales ne vont pas effectivement d'elles-mêmes. Elles se négocient serrées, au pouce à pouce, ce qui implique, outre l'obligation de négocier, la nécessité d'amputer ou de partager son pouvoir, ses prérogatives ou ses innovations; la nécessité de céder des facettes de son identité spécifique, de se voir définir dans les termes de l'autre sans toujours s'imaginer qu'on y perd son essence (Lamoureux, 1994 : 185-186).

Les débats autour du partenariat dans le développement local sont nombreux. Dans une relation qui implique des secteurs d'activités si différents, il y a lieu de se demander "comment concevoir, comment construire un rapport entre deux ensembles qui sont de nature, d'histoire, d'ampleur, de statut, d'expérience, de projets non seulement inégaux, mais différents ?" (Lesemann, 1988 : 18 *dans* Lamoureux, 1994 : 62). Comment le partenariat est-il possible entre deux organisations lorsque l'une a un droit de vie ou de mort sur l'autre (Duperré, 1992). Les divers questionnements et débats ont amené les auteurs à définir certaines conditions qu'ils considèrent essentielles à l'établissement d'une véritable relation partenariale.

1.2.4 Les conditions du partenariat

D'abord, pour Clément, Tourigny et Doyon (1999), Clément et al. (1995) ainsi que Panet-Raymond (1991), le partenariat doit être fondé sur le respect et la reconnaissance mutuelle des contributions de chacun des partenaires, dans un rapport d'interdépendance, et ce, en vue de créer un projet commun dans lequel les partenaires s'engagent. Ceux-ci "doivent avoir des droits et des devoirs réciproques, de même qu'un pouvoir et des responsabilités comparables" (Dommergues, 1998 *dans* Clément, Tourigny et Doyon, 1999 : 47). Ce partenariat exige également le respect des cultures respectives des organismes communautaires, ce qui signifie le respect de leur mission, afin de ne pas compromettre leur identité et leur autonomie (Couillard et Côté, 1993; Vigoez, 1995 *dans* Clément, Tourigny et Doyon, 1999 : 48). À ces conditions, Duperré (1992) ajoute que les partenaires doivent retirer des avantages tangibles ou intangibles de même importance et spécifie qu'ils doivent être égaux dans la coopération. Pour cette auteure, sans équité le partenariat ne peut exister.

Dans un deuxième temps, pour Panet-Raymond (1991), Panet-Raymond et Bourque (1991) ainsi que Clément et al. (1995), un partenariat véritable se réalise par la combinaison de trois facteurs : 1) les facteurs humains ; 2) les facteurs professionnels ; et 3) les facteurs organisationnels. Premièrement, les facteurs humains concernent l'attitude personnelle des partenaires comme leur ouverture d'esprit, d'écoute, leur transparence, leur patience, leur tolérance et leur volonté d'arriver à un compromis. Une relation de partenariat équitable repose sur le respect mutuel et la reconnaissance des expertises, des compétences et des cultures des personnes impliquées. En ce qui a trait aux facteurs professionnels, ils concernent l'attitude professionnelle des partenaires, c'est-à-dire leurs compétences, leur connaissance dynamique de leur milieu d'intervention ainsi que des organismes et des établissements qui y sont implantés. Finalement, en ce qui concerne les facteurs organisationnels, le plus déterminant est l'intérêt des partenaires à l'endroit des usagers. Pour ces auteurs, les partenaires qui défendent leurs propres intérêts ne peuvent avoir une véritable relation de partenariat. Les facteurs organisationnels concernent en plus l'enracinement des organismes dans leur milieu, la qualité de la communication, la connaissance et la reconnaissance mutuelle des rôles et des limites de chacune des organisations concernées, aussi

et surtout le respect des organismes communautaires par les instances publiques. L'établissement d'un plan de travail, d'entente ou d'un contrat, qui établit clairement les attentes, les objectifs du partenariat et la stratégie de gestion commune sont également considérés essentiels dans une relation partenariale (Fontan et Lévesque, 1992; Clément, Tourigny et Doyon, 1999).

Pour Dommergue (1988), un vrai partenariat implique qu'il y ait des solidarités et des engagements de l'ensemble des partenaires, que chacun tire profit de cette relation partenariale et que tous aient un rôle de décision. Pour Stratton (1989), le partenariat suppose qu'il y ait une harmonisation entre les intérêts, les capacités et les ressources de chacune des parties en cause, ainsi qu'une harmonisation entre les besoins et les solutions du problème. De plus, la relation doit être construite par la base dans le cadre d'initiatives locales, là où les intérêts des partenaires sont les mieux définis. " Ils ne peuvent prospérer que si leurs membres exercent un véritable contrôle sur les investissements, si les responsables locaux des affaires, de la communauté et du monde politique sont libres de mobiliser et utiliser leurs ressources dans le sens qu'ils jugent le plus approprié pour le problème à résoudre " (Stratton, 1989 : 84). Finalement, le partenariat exige que les partenaires puissent agir en dehors des règles conventionnelles, c'est-à-dire se développer de façon originale hors des normes gouvernementales.

De fait, l'Institut de formation en développement économique communautaire (IFDEC, s.d.) considère que les visions de Stratton (1989), Panet-Raymont et Bourque (1991) et Dommergues (1998) sont complémentaires pour l'établissement d'un véritable partenariat entre différents acteurs. De son côté, Jocelyne Lamoureux (1994) évoque l'importance de la reconnaissance politique et de la légitimité des organisations du secteur communautaire. Elle précise que les instances étatiques doivent reconnaître leur importance, la qualité de leur travail, leur expertise, leur originalité, la pertinence et l'efficacité de leurs approches et l'importance de leurs instances de regroupement régionales et nationales. Elle rajoute que cette reconnaissance se concrétise entre autres, par un financement adéquat.

À la différence des précédents, Yvan Comeau et Louis Favreau (1999) prétendent que les rapports entretenus dans une relation partenariale sont asymétriques. Selon eux, une démarche de partenariat peut comporter " des moments de réciprocité où chacun est en situation de relative égalité et partage les objectifs des autres dans un même projet. Cependant, il existe aussi des moments où les acteurs de force inégale ne s'entendent pas sur la configuration d'un projet donné en raison de visées et d'intérêts différents " (Favreau et Lévesque, 1996 : 159). À ce moment là, il importe à chacun de savoir en quoi peut lui profiter ou non le partenariat et d'arriver, par la discussion et même le conflit, à négocier " des accords restreints, sur des objectifs précis, contractés au nom de

l'efficacité et de la nécessité de faire quelque chose par-delà des différences d'appréciation ” (Ion, 1990 : 136 dans Favreau et Lévesque, 1996 : 159).

Dans le même ordre d'idée, Timothy Ayoub et Marie-Claire Malo (2001) qui ont mené une étude sur la configuration du partenariat entre la ville de Montréal et trois CDÉC montréalaises prétendent que les divergences n'entraînent pas nécessairement les organisations dans une relation de domination. Elles engagent plutôt celles-ci dans une relation partenariale d'“ajustement mutuel entre organisations” par laquelle les partenaires font des compromis afin de minimiser l'impact des éléments plus conflictuels. Le cas échéant, ces auteurs s'entendent pour dire que le partenariat constitue un mode de gestion du conflit. On parle alors de coopération conflictuelle ou de concertation conflictuelle. Un mode qui se distingue de l'affrontement et de la domination. Toutefois, cette façon de vivre le conflit n'est possible que si les parties en jeu sont assez fortes pour défendre leurs points de vue. Dans le cas des organismes communautaires, c'est avec une bonne préparation, la présentation de projets crédibles, la mise en évidence de l'appui de la population et la solidification des coalitions et des regroupements qu'elles réussissent à prendre place dans une démarche partenariale de ce type. En fait, la coopération conflictuelle est une stratégie qui permet aux partenaires qui ont peu de pouvoir, d'utiliser le conflit pour acquérir “ un pouvoir et des responsabilités comparables au pouvoir et aux responsabilités de ceux qui les sollicitent comme partenaire ” (Doré, 1990 : 7).

1.3 Cadre opératoire

Aux fins de cette recherche, nous définissons le partenariat dans le développement local comme une action partagée et négociée, par laquelle divers acteurs locaux des secteurs communautaires, privés, syndicaux et publics s'engagent et mettent à contribution des ressources humaines, financières ou matérielles, au sein d'organisations ou de projets pour répondre aux besoins de communautés locales en difficulté.

Les défis auxquels sont confrontées les CDÉC nous amènent à émettre certaines conditions favorables à l'établissement d'une véritable démarche partenariale :

- un financement adéquat (Panet-Raymond, 1991; Lamoureux, 1994; Clément et al., 1995; Clément, Tourigny et Doyon, 1999);
- la mise en commun des ressources et capacités des acteurs (Fontan et Lévesque, 1992);
- un respect des cultures organisationnelles (connaissance/reconnaissance) (Lamoureux, 1994; Vigeoz, 1995 dans Clément, Tourigny et Doyon, 1999);

- une qualité des rapports fondée sur des attitudes de respect relationnel positif⁶;
- l'utilisation de stratégies de gestion de conflit dans les moments conflictuels (Ayoub et Malo, 2001);
- une harmonisation des intérêts (Stratton, 1989), des conceptions de DÉC et de partenariat (Fontan et Lévesque, 1992; Clément, Tourigny et Doyon, 1999).

1.3.1 Question spécifique et hypothèse de recherche

Le partenariat s'incarne de trois façons à travers les CDÉC : 1) par leur CA où des membres mandatés par des collèges électoraux siègent ; 2) par des projets qu'elles initient ou dans lesquels elles s'impliquent (tables de concertation, projet de revitalisation, projet d'entrepreneurship); et 3) à travers leurs relations avec leurs bailleurs de fonds (municipal, provincial, fédéral) (Morin, 1994-95).

Spécifiquement, dans ce mémoire, nous cherchons à savoir dans quelle mesure le partenariat est effectif à la CDÉC de Gatineau, à travers ces trois modes par lesquels il s'incarne.

Nous posons comme hypothèse que la mobilisation des acteurs locaux, favorisée par la CDÉC de Gatineau, s'inscrit davantage dans un processus de concertation que de partenariat dans la mesure où ces acteurs se limitent "au partage de l'information, à la recherche d'analyses communes, à l'élaboration d'objectifs communs" (Lachapelle et Fontan, 2000). Le partenariat se distingue de la concertation puisqu'il se situe au niveau de l'action, alors que la concertation se situe davantage au niveau de la discussion.

⁶ Se référer aux attitudes personnelles (facteurs humains) énoncées par Panet-Raymond (1991), Panet-Raymond et Bourque (1991) et Clément et al. (1995).

CHAPITRE II

MÉTHODOLOGIE

Dans ce chapitre, nous décrivons le processus méthodologique de notre recherche. Nous présentons la stratégie utilisée, la méthode de cueillette de données, notre grille d'analyse et les difficultés rencontrées.

2.1 Stratégie méthodologique

La stratégie méthodologique utilisée dans cette recherche est de type qualitatif. Dans le cas qui nous concerne, une étude qualitative s'est avérée hautement plus pertinente et utile qu'une stratégie quantitative. C'est le cas pour les recherches à caractère descriptif et exploratoire ayant pour but de décrire des situations circonscrites ou d'explorer certaines questions qui peuvent difficilement être abordées par des méthodes quantitatives (Deslauriers et Kérisit, 1997 dans Pourpart et al., 1997). Notre recherche voulait effectivement décrire, explorer et analyser un phénomène vécu par des individus au sein et autour d'une organisation. C'est pourquoi nous avons cueilli des descriptions d'expériences, des opinions, des conceptions et des sens autour de la question du partenariat à la CDÉC de Gatineau.

Les outils préconisés pour cueillir les informations sont : la recherche documentaire, l'observation participante et l'enquête par entretiens. Dans un premier temps, la recherche documentaire s'est avérée le meilleur outil pour faire une recension des écrits des vingt dernières années et explorer la littérature sur le mouvement communautaire québécois, l'avènement des CDÉC au Québec et au Canada, le DÉC et la notion de partenariat dans le développement local. Afin de préciser et compléter cette recherche documentaire, nous avons exploré la documentation provenant de la CDÉC de Gatineau et fait une revue de presse des journaux locaux (Outaouais) de 1997 à 2002.

Dans un second temps, l'enquête par entretiens s'est avérée indispensable parce que la documentation sur la CDÉC de Gatineau et sur sa démarche partenariale est restreinte. En plus, l'entrevue est un excellent moyen pour rendre compte des points de vue de personnes, pour comprendre et interpréter leurs réalités, leurs actions, appréhender leurs expériences et leurs conduites, dans la mesure où elles ne peuvent s'interpréter qu'en considération de leur propre perspective (Pourpart, 1997 dans Pourpart et al., 1997). Les auteurs Blanchet et Gotman (1992) qualifient ce type d'enquête "d'enquête par entretien à usage exploratoire". Elle a "pour fonction de mettre en lumière les aspects du phénomène auquel le chercheur ne peut penser spontanément, et de compléter les pistes de travail

suggérées par ses lectures” (Blanchet et Gotman, 1992 : 43). La pertinence d’une telle enquête provient aussi du fait qu’elle concerne un groupe restreint d’individus.

2.2 Échantillonnage

2.2.1 La définition de la population

La population visée dans notre étude est constituée de l’ensemble des professionnels de la CDÉC de Gatineau, des membres de son CA, des acteurs qui travaillent conjointement avec la CDÉC dans des projets de développement et ses bailleurs de fonds. En 2000-2001, l’équipe de travail de la CDÉC était composée de sept professionnels : un directeur général, deux agents de développement, un conseiller en entrepreneurship, un conseiller en finances, un adjoint administratif, un agent de développement en formation et emploi et un coordonnateur pour le regroupement Nutri-Boîte. Pour ce qui est du CA, durant cette même année, il était constitué comme suit :

Tableau 2.1
Membres du CA (2000-2001)

Statut	Collège électoral représenté
Président	Entreprise privée
Vice-président	Organisme à but non lucratif
Trésorier et secrétaire	Institution autre que financière
Administrateur	Entreprise privée
Administrateur	Organisme à but non lucratif
Administrateur	Organisme à but non lucratif
Administrateur	Institution financière
Administrateur	Organisme à but non lucratif

Administrateur	Ville de Gatineau
Administrateur	Institution autre que financière

Quant aux acteurs du milieu qui interviennent ou qui sont susceptibles d’agir conjointement dans des projets avec l’équipe de la CDÉC de Gatineau, ils sont nombreux et se situent sur le territoire d’intervention de la CDÉC, essentiellement à l’intérieur des quatre quartiers ciblés. Par l’intermédiaire des plans de revitalisation, nous avons fait un inventaire des ressources disponibles dans chacun d’eux pour en faire un portrait général (voir p. 105). Finalement, les principaux bailleurs de fonds de la CDÉC en 2000-2001 étaient : Développement économique Canada, le Centre local de développement de la communauté urbaine de l’Outaouais (CLD/CUO)⁷, la Société de diversification de l’Outaouais (SDÉO) et le Service de développement économique de la Ville de Gatineau.

2.2.2 Définition de l’échantillon

Évidemment, l’échantillon utilisé pour réaliser notre étude se devait d’être le plus fidèlement représentatif de notre population globale. Nous avons utilisé une technique non probabiliste, la méthode des quotas, pour définir celui-ci, les techniques probabilistes et les méthodes de hasard ne pouvant satisfaire la représentativité recherchée. Nous devons être méthodiques et rationnelles dans le choix des individus et nous limiter aux individus les plus significatifs, ceux nous permettant “d’obtenir des unités d’analyses suffisantes pour être significatives” (Blanchet et Gotman, 1992 :55). Même si les personnes choisies de façon non aléatoire et de façon intentionnelle dans chaque strate de la population ne sont pas nécessairement représentatives du sous-groupe, elles sont représentatives de la population du point de vue des caractéristiques organisationnelles et personnelles que nous avons jugées pertinentes aux fins de notre étude (Beaud, J.-P., 1993).

Dans le cas des professionnels de la CDÉC, ces caractéristiques ou critères étaient : le statut, la permanence ainsi que l’ancienneté. La CDÉC possède une équipe de travail très jeune et nous avons décidé d’interviewer les personnes les plus anciennes supposant qu’elles détiennent le plus d’information sur leur organisation. Nous avons convenu que le directeur général ainsi que l’agent de développement, le conseiller en entrepreneurship et le conseiller en finances répondaient le mieux aux critères choisis.

⁷ À la suite de la fusion des cinq villes de l’Outaouais, le CLD-CUO est devenu le CLD de Gatineau.

Pour ce qui est des membres du CA, nous avons établi qu'une personne par collègue électoral (CÉ) serait choisie en plus du président et de la direction générale⁸. Même si certains CÉ possèdent plus d'un siège au conseil⁹, la limite du nombre d'entretiens pour ce type de recherche nous a contraint à une personne par collègue. Par ailleurs, nous avons été confrontées à des postes vacants, des départs soudains, des non-réponses et à des membres à participation restreinte. C'est ainsi que nous avons été contraintes d'interviewer le président qui représente aussi le secteur privé, le représentant de la Ville de Gatineau, un représentant du milieu communautaire et le directeur général de la CDÉC.

Dans le cas des acteurs du milieu susceptibles d'être partenaires, les plans de revitalisation et nos divers entretiens nous ont fait prendre conscience qu'ils sont nombreux. De ce fait, nous avons estimé pertinent de cibler un seul projet dans lequel la CDÉC travaille conjointement avec des acteurs du milieu, une activité récente, et aussi, significative. Suivant ces critères, nous avons choisi le projet de mise sur pied du Centre de la petite enfance (CPE), "La planète des enfants" (LPDE). Il s'agit d'une activité dans laquelle la CDÉC s'est largement impliquée dans les mois suivants notre enquête, un projet qui répond au manque de place en garderie qui atteint plusieurs jeunes familles à Gatineau et qui unit des acteurs et la CDÉC dans un projet conjoint. Nous avons interviewé les principaux individus impliqués : le conseiller en entrepreneurship de la CDÉC, les promoteurs du CPE-LPDE, le représentant du ministère de la Famille et de l'Enfance (MFE) pour la région de l'Outaouais et le représentant du CLD/CUO.

Pour ce qui est des bailleurs de fonds, nous avons tout simplement choisi les représentants des principales instances : le conseiller responsable de l'Outaouais à Développement économique Canada, le directeur adjoint du CLD/CUO, le président du CA de la SDÉO et le directeur du Commissariat au développement économique de la Ville de Gatineau.

2.2.3 Accès aux interviewés

Afin d'identifier personnellement les interviewés, nous avons procédé par les deux modes d'accès existants : le mode direct et indirect (Blanchet et Gotman, 1993). Ainsi, pour les professionnels de la CDÉC, les acteurs CPE et

⁸ Le directeur général de la CDÉC agit comme membre d'office au CA et n'a pas droit de vote.

⁹ Le CA de la CDÉC de Gatineau est composé de 15 membres répartis de la façon suivante : quatre des organismes sans but lucratif; deux des entreprises privées; un des institutions financières; un du milieu syndical; deux des institutions autres que financière; deux individuels; un représentant du milieu coopératif; un de la Ville de Gatineau; un représentant des usagers; le directeur général.

les bailleurs de fonds, nous avons procédé par la méthode directe du proche à proche. C'est avec la direction en poste et le conseiller en entrepreneurship que nous avons accédé à ceux-ci. Pour ce qui est des membres du CA, nous avons procédé de façon indirecte, par la liste des membres qui nous a été fournie par la CDÉC.

2.2.4 Premier contact

C'est par téléphone le 21 février 2000 que le premier contact s'est fait avec la CDÉC de Gatineau. Nous avons obtenu un rendez-vous, le 25 du même mois, pour une rencontre informelle avec la direction et un conseiller. Ce rendez-vous avait pour objectif de connaître dans quelle mesure une étude sur la CDÉC de Gatineau serait accueillie positivement et le degré de coopération de l'organisation. Enthousiaste, la direction générale en poste a démontré un grand intérêt pour notre projet et nous a assuré l'entière coopération de son équipe. Trois mois plus tard, nous avons été forcées de refaire la démarche à cause du congédiement de la direction, de la nomination d'un nouveau directeur et de la mise sur pied d'une nouvelle équipe de travail. Heureusement, les résultats furent les mêmes qu'avec l'ancienne direction.

Le premier contact avec les interviewées s'est fait majoritairement par téléphone. Nous avons utilisé le télécopieur pour solliciter une personne du CA qui ne pouvait l'être autrement. Le premier contact constitue le cadre contractuel initial par lequel l'intervieweur énonce les motifs et l'objet de sa demande (Blanchet et Gotman, 1992). Une bonne présentation diminue les chances de refus. Les éléments à retrouver dans ce propos sont : la présentation personnelle, le mode d'accès à l'interviewé, la raison de l'appel, le choix de l'interviewé, les objectifs de l'entretien et les consignes de l'entrevue. Dans le cadre de notre recherche, une seule entrevue nous a été refusée. Il s'agit du représentant des institutions financières au CA. Les restructurations au sein de celui-ci semblent être à l'origine de ce refus.

2.3 Cueillette des données

Notre cueillette de données s'est principalement faite par des entrevues semi-structurées en face à face. Elle a été enrichie par des discussions informelles avec des professionnels de la CDÉC, des membres du CA et des partenaires de la CDÉC. Elle a été complétée par une recherche de documents propres à la CDÉC.

2.3.1 Le guide d'entretien

C'est avec un plan d'entrevue contenant des questions ouvertes que nous avons choisi de procéder. Avec cette méthode, nous avons cueilli des données plus précises que si nous avions procédé par la méthode du questionnaire

fermé. En plus, cette forme d'entretien nous a permis de changer l'ordre des questions selon le discours des interviewés (Lamoureux, 2000).

Afin de procéder à la cueillette, nous avons construit un guide d'entretien comprenant l'ensemble des thèmes à explorer et les stratégies d'intervention envisagées pour maximiser l'information. C'est par un guide d'entretien structuré que nous avons procédé parce que nous disposions déjà d'un bon nombre d'éléments "sur le domaine étudié et sur la façon dont il est perçu et caractérisé" (Blanchet et Gotman, 1992 : 61). Voici les principaux thèmes et sous-thèmes qui nous ont inspirés :

1) LA CDÉC DE GATINEAU

- *raison d'être* : mise sur pied; mission; objectifs, domaines d'intervention; projets spécifiques et prioritaires; projets actuels; la clientèle visée et touchée; le territoire d'intervention; les acteurs clés; la stratégie de développement.
- *organisation interne* : la composition du CA; les rapports; le partage des pouvoirs; la gestion des conflits.

2) LA DÉMARCHE PARTENARIALE À LA CDÉC DE GATINEAU

- *les lieux de réalisation et de mise en oeuvre du partenariat* : à l'interne; à l'externe; lieux physiques; les acteurs impliqués.
- *entente/contrat de partenariat* : plan de travail conjoint.
- *les projets conjoints* : types de projets; projets concrets.
- *les partenaires* : qui; leur provenance.

3) LES PARTENAIRES

- *profil personnel et professionnel des partenaires* : connaissance de l'organisation; reconnaissance; compétences professionnelles; connaissance du milieu; intérêt de la participation; conception du partenariat; conception du DÉC.
- *Contributions* : types; ressources investies.

4) RELATIONS INTERPERSONNELLES

- *qualité des rapports* : personnels; organisationnels.
- *prise de décision* : partage des pouvoirs; gestion des conflits.
- *reconnaissance mutuelle* : personnel; organisationnel; contributions.
- *enjeux communs* : intérêts dans la participation à une démarche partenariale.

5) FINANCEMENT

- les bailleurs de fonds.
- organisation : types, durée, logique, conditions et exigences, lacunes.

2.3.2 Les plans d'entretiens spécifiques

L'objet de notre recherche nous obligeant à ramasser des données sur des rapports interpersonnels, nous a conduit vers la construction de cinq plans d'entretiens spécifiques différents, soit un pour chaque groupe de personnes interviewé : les membres du CA, les professionnels de la CDÉC, les promoteurs du CPE-LPDE et le conseiller CPE à la CDÉC, les partenaires du CPE et finalement, les bailleurs de fonds de la CDÉC. La structure de chacun s'est inspirée de celle du guide général composé des cinq grands thèmes suivants : 1- organisation de la CDÉC de Gatineau; 2- profils personnels et professionnels des répondants; 3- reconnaissance mutuelle; 4- rapport avec les bailleurs de fonds; 5- partenariat. Cependant, on y retrouve quand même certaines différences. Par exemple, les plans destinés aux membres du CA et aux professionnels de la CDÉC se distinguent au niveau des questions dans le premier thème. Nous avons jugé qu'il n'était pas nécessaire de poser les questions d'ordre général sur l'organisation même de la CDÉC aux membres du CA. Ces dernières peuvent être répondues par les professionnels et ne se prêtent pas à l'analyse. Dans le même sens, les questions concernant les rapports avec les bailleurs de fonds ont été retirées étant donné que les membres du CA n'entretiennent aucun lien avec eux.

Un autre exemple concerne les plans d'entretiens destinés aux promoteurs, au conseiller et aux partenaires CPE. Le premier thème a été remplacé par “ Le projet ” étant donné qu'il est question du CPE-LPDE et non de la CDÉC. La section “ bailleurs de fonds ” a été intégrée dans le plan des partenaires CPE puisqu'ils agissent autant comme partenaire du projet, comme bailleurs de fonds du projet que comme bailleurs de fonds de la CDÉC. Finalement, pour ce qui est du plan consacré aux instances de financement, il se concentre davantage sur des questions sur l'organisation des subventions.

La validation des plans d'entretiens spécifiques s'est faite lors des premières entrevues dans chaque groupe. Certaines questions ont été retirées ayant été jugées non pertinentes ou redondantes, et d'autres, parce qu'elles entraînaient un malaise chez les répondants.

2.3.3 Environnement

En majorité, les entretiens ont été menés dans le milieu de travail des interviewés pour une durée moyenne d'une heure. Tous ont accepté l'enregistrement suite à un avis de confidentialité de notre part. Cela nous a permis de capter le plus d'information possible. Cette méthode ne permet pas de retenir les réactions physiques des répondants. Elles étaient notées à même le plan d'entretiens.

2.3.4 Observation participante

Outre les entrevues, nous avons eu plusieurs discussions informelles avec des membres du CA, des professionnels, des partenaires externes et des bailleurs de fonds de la CDÉC. Elles nous ont permis de constater, confirmer et enrichir les propos des personnes interviewées. Entre autres, nous avons assisté à une formation¹⁰ sur la nouvelle économie sociale et le développement local avec les membres de deux CDÉC de l'Outaouais (Buckingham et Gatineau); nous avons pris part au lancement d'un projet vidéo initié par la CDÉC de Gatineau, le projet " La fibre collective " et participé au concours accompagnant ce projet, ce qui nous a valu le troisième prix; et nous avons assisté à l'assemblée générale 2001 de la CDÉC de Gatineau à titre de personne non membre pour notre intérêt personnel. D'autre part, nous étions de la délégation québécoise qui s'est rendue à la " Deuxième rencontre internationale sur la globalisation de la solidarité : l'économie sociale et solidaire : une perspective nord-sud, à Montréal en août 2001 et à Québec en octobre 2001. Cette délégation était composée de 75 acteurs dont prenaient part le directeur général et trois professionnels de la CDÉC de Gatineau et bon nombre de ses partenaires. De plus, nous avons participé à un déjeuner-causerie animé par Nancy Neamtan sur l'économie sociale, en compagnie de l'équipe de la CDÉC de Gatineau et de quelques-uns de ses partenaires. Finalement, nous siégeons à la Table régionale d'économie sociale de l'Outaouais du Conseil régional de développement de l'Outaouais (CRDO) à laquelle prend place le directeur général de la CDÉC et certains de ses partenaires.

¹⁰ Cette formation a été donnée par Louis Favreau, titulaire de la Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités de l'Université du Québec en Outaouais (UQO).

Finalement, nous avons participé à la planification stratégique de la nouvelle CDÉC de Gatineau¹¹ et nous sommes administratrices dans cette dernière structure.

2.3.5 Recherche documentaire

Afin de préciser davantage et compléter notre cueillette de données, nous avons demandé la documentation en provenance de la CDÉC de Gatineau et fait une revue de presse des quotidiens locaux (Outaouais) de 1997 à 2002. Les principaux documents qui nous ont été transmis par la CDÉC sont les plans de revitalisation, les rapports d'activités, les plans d'action, les procès-verbaux des assemblées générales et des CA, le matériel de promotion, les règles et statuts de l'organisme, le journal hebdomadaire de la CDÉC *Les forces locales* ainsi que la *Revue de Gatineau* et le journal *Le Droit*. D'autres documents officiels, administratifs et personnels ont également été explorés (Landry, 1994).

2.4 Analyse des données

Dans le cas qui nous concerne, le phénomène social étudié est le partenariat à la CDÉC de Gatineau. Il s'agit du concept qui est au cœur de notre hypothèse de départ. Afin de faire l'analyse qualitative de nos données empiriques, nous avons d'abord procédé à la mise en forme de notre information. Les entretiens ont été transcrits intégralement, nous avons identifié les documents pertinents et les notes d'observation appropriées. Par la suite, nous avons séparé cette information selon le type de partenariat étudié, soit 1) à l'intérieur du CA de la CDÉC; 2) entre les acteurs impliqués dans la mise sur pied du CPE-LPDE; ou 3) entre la CDÉC et ses bailleurs de fonds. Notre développement se divise selon ces types de partenariat. Troisièmement, nous avons procédé à la codification et l'analyse qualitative de notre information selon notre grille d'analyse constituée de sept indicateurs. C'est par les recherches antérieures sur le partenariat, en fonction de notre conception de cette notion et après une évaluation des indicateurs recensés selon les critères d'appréciation de Blais (1993) : précision, fidélité, non-contamination et validité, que nous avons construit la grille qui suit :

Tableau 2.2

Grille d'analyse (indicateurs et indices)

Indicateurs	Indices
-------------	---------

¹¹ Nous verrons dans le chapitre III que la fusion municipale des cinq municipalités de l'Outaouais urbain a forcé la fusion des trois CDÉC de la région en une seule structure.

1- Organisation du financement :	- Durée – récurrence - logique - conditions et exigences.
2- Contribution des acteurs :	- Type.
3- Connaissance :	- Mission - type d'intervention - territoire d'intervention - population visée et touchée — stratégie de DÉC.
4- Reconnaissance :	- Adhésion au type d'organisation OBNL - contributions autres que financières – reconnaissance de l'organisme ou du projet comme lieu de partenariat.
5- Qualité des rapports interpersonnels :	- Respect relationnel positif.
6- Division du pouvoir et gestion des conflits :	- Relation d' "ajustement mutuel" - stratégie de gestion de conflits.
7- Harmonisation des intérêts, de la mission, du DÉC et du partenariat	- Convergence.

2.5 Discussion autour du processus méthodologique

Le processus méthodologique présenté dans ce chapitre s'est avéré adapté à l'objet d'étude. Toutefois, toute recherche rencontre inévitablement certaines difficultés. Dans le cas qui nous concerne, ces problèmes ont surtout ralenti la démarche. Il s'agit principalement du départ soudain de la directrice générale de la CDÉC et de l'atmosphère incertaine de la fusion des trois CDÉC de l'Outaouais. Restructurations massives au sein de l'équipe de professionnels et du CA, disponibilité réduite du personnel et des membres restants et difficulté d'obtention de la documentation sont des exemples d'embûches auxquelles nous avons été confrontées. Notre recherche a été prolongée d'environ une année. Nous estimons que sa pertinence n'en a pas été affectée.

CHAPITRE III
DÉMARCHE PARTENARIALE À L'INTERNE :
AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Dans ce chapitre, nous allons tenter de déterminer dans quelle mesure le partenariat est effectif à l'intérieur de la CDÉC, c'est-à-dire entre les membres du CA. Nécessairement, le CA de la CDÉC de par ses obligations de prise de décisions, oblige ses membres à interagir entre eux. Il est composé de collègues électoraux (CÉ)¹² engageant certains acteurs locaux à entrer en relation. Les indicateurs qui seront utilisés pour analyser la démarche partenariale interne à la CDÉC sont : la contribution des membres du CA à la CDÉC, leur connaissance de l'organisation, leur reconnaissance de celle-ci, la qualité des rapports au sein du CA, la division des pouvoirs, les stratégies de gestion de conflits et finalement, l'harmonisation des intérêts, de la conception du DÉC et des visions du partenariat. Ce chapitre sera divisé en fonction de ces indicateurs.

3.1 Contribution des membres du CA

Comparativement à la concertation qui n'exige que la discussion, le partenariat exige que les membres impliqués partagent des ressources et des capacités (Fontan et Lévesque, 1992). Ces ressources peuvent être de tout ordre : financier, logistique, humain, matériel, etc. Pour identifier les contributions des membres du CA au sein du CA et dans les activités et projets de la CDÉC, nous avons demandé à chacun d'eux, les ressources qu'ils investissent ainsi que celles investies par les autres.

Dans un premier temps, il est évident que chacun des membres du CA s'investit à la CDÉC par sa présence aux réunions. Il s'agit d'un investissement en temps. Le CA de la CDÉC se rencontre aux six semaines et les entrevues nous ont permis de constater que chaque membre actuel a assisté à au moins une réunion pendant son mandat. Autrement que par leur présence aux rencontres, les membres du CA s'investissent de diverses façons et à des degrés différents. Ils ont identifié l'organisation et la planification de réunions, d'événements ou de projets ; l'échange d'expertise, d'idées, d'information et d'éclairage sur le milieu ; le soutien financier, des prêts de ressources humaines et l'aide logistique.

¹² Voir le chapitre II pour des précisions sur la composition du CA et les CÉ.

Effectivement, le degré d'implication varie d'un membre à un autre. Dans le cas qui nous concerne, aucune échelle de contribution n'a pu être identifiée par les entretiens. Les personnes rencontrées ont plutôt évoqué des **possibilités** de degrés différents d'implications dépendamment du poste, des niveaux d'investissements et des types de contributions. Par exemple, on nous a dit que l'implication de la personne qui occupe la présidence au CA devrait être plus grande que celle des autres étant donné les responsabilités qui accompagnent le poste. De plus, il a été dit qu'il est possible de penser qu'une personne qui investit dans le CA et dans les projets de la CDÉC (deux niveaux à la fois) a une contribution supérieure. Dans le même sens, certains ont dit qu'on peut être porté à croire qu'une personne qui investit de façon financière et de façon non financière, a une implication plus importante.

Lors des entretiens, nous avons remarqué que les membres sous-estiment leur contribution à la CDÉC. Chacun a identifié son investissement de façon modérée alors qu'il a été défini plus largement par les autres. La question des contributions a majoritairement mis les personnes rencontrées mal à l'aise. C'est surtout au niveau de la distinction des investissements que les gens semblaient gênés. Ils ont dit qu'il est difficile d'évaluer de façon quantitative les implications de chacun. Un des membres résume bien ce que tous ont évoqué :

Tous s'investissent dépendamment du mandat et du projet. Je pense que tous les milieux apportent quelque chose. Je ne peux pas dire s'il y en a un qui pendant une période de temps qui est plus disponible. Il est impossible de se lancer dans la quantification des contributions de chacun des administrateurs puisque chacun y va de sa disponibilité et de ses capacités. Je ne pense pas qu'on puisse dire qu'il y en a un qui n'apporte rien parce qu'on est tout humain et à certains moments donné ont vit certaines tensions et d'autres en vit pas. [...] C'est toujours basé sur la disponibilité de l'individu. [...] force provient dans la personne qui va vraiment pondre.

Curieusement, la présence ou non d'un membre aux réunions ne semble pas affecter l'opinion des autres quant à sa contribution. Nous avons plutôt remarqué que la participation limitée d'un membre aux réunions peut être compensée par son degré d'intervention et de leadership lorsqu'il est présent.

Bref, la contribution des membres du CA à la CDÉC est évidente, mais bien difficile à quantifier. Les membres peuvent s'investir de deux façons dans l'organisation : financièrement ou de façon non financière. Le degré d'investissement est, en effet, difficilement calculable parce qu'il semble y avoir diverses façons de l'évaluer. Par exemple, nous avons remarqué que pour évaluer le niveau d'engagement, il ne s'agit pas uniquement d'additionner les présences aux réunions, mais aussi d'évaluer le degré de leadership exercé par une personne lorsqu'elle est présente. Enfin, nous estimons que cet élément du partenariat est automatiquement atteint, lorsqu'un membre assiste à une réunion. C'est un peu simpliste comme conclusion, mais nous sommes d'avis, tout comme les membres rencontrés, qu'il ne faut pas tenir compte du degré d'implication. C'est préférablement l'essence de l'implication et ses bienfaits qui devraient être pris en compte.

3.2 Connaissance des membres du CA

Dans cette section, nous nous sommes interrogés sur la connaissance des membres du CA de l'organisation générale de la CDÉC. Celle-ci est un élément déterminant dans une démarche partenariale parce qu'elle démontre, à l'organisme et à ses professionnels, le respect que lui porte son CA. Pour en témoigner, nous avons utilisé les indicateurs suivants : une connaissance générale de la mission, de la population visée et touchée par les activités de la CDÉC, de son territoire d'intervention et de sa stratégie de DÉC.

Dans un premier temps, les entretiens démontrent que les membres du CA ont une idée générale de la mission de la CDÉC. Sans être reprise intégralement par ceux-ci, ils en ont tous évoqué certains éléments. Entre autres, la dimension d'aide à la population des quartiers, le soutien à la prise en charge, le support à l'entrepreneuriat privé et/ou collectif, le développement social, le DÉC, les stratégies pour élever le niveau de richesse des milieux démunis et éliminer la pauvreté. Dans toutes les réponses, les deux grands volets de la mission de la CDÉC ont été exprimés : la revitalisation et l'entrepreneuriat.

Dans un second temps, pour ce qui est du territoire d'intervention de la CDÉC, c'est par des questions sur son origine, ses spécificités et ses acteurs clés que nous avons déterminé leur connaissance à ce niveau. Nous avons découvert que ce n'est qu'au niveau de l'origine qu'il y a une méconnaissance. Alors que c'est l'étude du CRÉÉOM qui est à l'origine de la définition des quartiers ciblés, comme l'a d'ailleurs énoncé un des administrateurs, d'autres pensent qu'il s'agit du résultat d'une étude démographique du département d'urbanisme de la Ville de Gatineau ou qu'elle est le fruit d'un travail entre certains organismes communautaires locaux. Mis à part cette méconnaissance, tous les membres savent que les limites territoriales des quartiers sont les délimitations électorales établies par la Ville et ils sont d'avis que le territoire d'intervention de la CDÉC est le même depuis son origine. Certains nous ont même mentionné que des modifications viendront changer ce paysage à la suite de la fusion municipale prévue pour le mois de janvier 2002¹³. En ce qui concerne les spécificités du territoire, ce qui a été énoncé par les membres du CA reflète bien certaines des caractéristiques identifiées dans les plans de revitalisation de la CDÉC. Il a été question entre autres de la pauvreté, des conséquences négatives de la proximité du territoire avec la fonction publique fédérale à Ottawa, de la proximité des quartiers pauvres avec ceux relativement riches de la ville et de l'ambiguïté de la moyenne salariale de l'Outaouais qui est la plus élevée du Québec. Finalement, au niveau des acteurs clés, les membres du CA ont identifié certains des acteurs qui ont été mentionnés par les

¹³ Depuis le 1^{er} janvier 2002, les villes de Gatineau, Hull, Aylmer, Buckingham et Masson-Anger ont été fusionnées pour former une seule grande ville nommée Gatineau. Les délimitations électorales ont effectivement changées. On ne parle plus de quartiers électoraux mais plutôt de districts électoraux (17).

professionnels de la CDÉC. Par exemple, les intervenants des organismes communautaires, les CLSC et les personnes impliquées dans les comités de vie de quartiers, les conseillers municipaux et les divers services de la Ville, les centres jeunesse, les directeurs d'écoles, les personnes âgées, les paroisses et les caisses populaires Desjardins.

Dans un troisième temps, en ce qui a trait à la population touchée et visée par les activités de la CDÉC, les administrateurs prétendent à l'unanimité qu'elle se compose essentiellement des gens vivant dans les milieux de pauvreté. On dit qu'il s'agit de personne "sur le bien-être social", "sur l'assurance-emploi", des petites entreprises du milieu et des organismes communautaires. Une personne précise que les trois priorités majeures de la CDÉC sont les jeunes, les femmes et les immigrants. Cette connaissance de la population touchée est partielle puisque comme un des répondants l'a mentionné, elle se compose aussi de personnes qui n'y habitent pas nécessairement, mais qui y interviennent.

Quatrièmement, pour ce qui est de la stratégie de DÉC, il ressort chez une majorité d'administrateurs interviewés, une grande méconnaissance de cette stratégie de développement d'un territoire. Pour les uns, on la définit davantage comme du développement communautaire en oubliant complètement son volet économique. D'ailleurs, une personne nous a admis son incompréhension. Seulement un administrateur en a démontré une bonne connaissance et nous a offert une définition assez complète avec les éléments de prise en charge par le milieu, de soutien à la réalisation de projets, de mobilisation des acteurs locaux, d'identification des problèmes, des opportunités et des organismes. En effet, tant les administrateurs que les professionnels de la CDÉC nous ont confirmé cette méconnaissance au sein du CA. On dit que certaines personnes siègent au CA depuis peu de temps et il est difficile pour elles d'avoir déjà cette conception. On espère toutefois que celle-ci s'éclaircira avec le temps. Il a également été confirmé que certains ont une conception trop communautaire du DÉC alors que d'autres en ont une plutôt axée sur le développement économique. L'approche milieu semble également un élément de cette stratégie qui est mal connu et surtout mal compris.

En somme, nous pouvons confirmer que les administrateurs ont une connaissance d'ensemble de la culture organisationnelle de la CDÉC, ce qui lui permet de conserver son identité et son autonomie (Couillard et Côté, 1993 ; Vigoez, 1995 dans Clément, Tourigny et Doyon, 1999) et rend possible le partenariat à l'interne. La plupart des éléments analysés se sont avérés positifs que ce soit au niveau de la mission, du territoire ou de la population. La connaissance de la stratégie de DÉC est le seul élément qui n'est pas atteint. Il serait pertinent de voir à quel point ce seul élément peut nuire au bon fonctionnement de la démarche partenariale.

3.3 Reconnaissance des administrateurs

Tout comme pour la connaissance, la reconnaissance dans une démarche partenariale témoigne d'un respect entre les partenaires (Lamoureux, 1994). Afin de témoigner de la reconnaissance des membres du CA, nous nous sommes appuyées sur les indicateurs suivants : leur adhésion à la CDÉC, la reconnaissance de celle-ci comme étant un lieu où s'exerce le partenariat et la reconnaissance des investissements de chacun à l'intérieur du conseil. Cette reconnaissance des contributions témoigne d'un respect des capacités et limites de l'organisme et de ses membres.

En général, les administrateurs de la CDÉC reconnaissent celle-ci comme étant un véritable organisme de partenariat. Ils nous disent que de par sa création, son système de CÉ, l'intérêt de l'équipe de professionnels à travailler dans ce sens et les efforts qui y sont consacrés, elle est véritablement un organisme de partenariat. Les administrateurs reconnaissent également qu'elle met de l'avant des projets de partenariat. Toutefois, l'un d'eux nous dit qu'il y a beaucoup de travail à faire dans ce sens. Un autre ajoute que plusieurs projets sont bloqués au CA parce que certains membres disent que des organismes du milieu font des activités similaires.

Les personnes rencontrées croient que les professionnels de la CDÉC et les membres du CA reconnaissent leur contribution. En général, ils avouent ne jamais s'être questionné là dessus. Nous croyons donc qu'il n'y a pas de problème à ce niveau. Par contre, une personne a remarqué que la reconnaissance de sa contribution ne signifie pas qu'on accepte son organisation pour autant. Qu'est-ce que cela signifie ?

Si on se base globalement sur ce qui a été dit ci-haut, les contributions sont reconnues ainsi que la CDÉC comme levier au partenariat local. Nous avons malheureusement omis de considérer les éléments d'adhésion à la mission, au type d'organisation OBNL et au type d'intervention. Ceux-ci permettent d'analyser complètement l'indicateur de reconnaissance dans le partenariat. C'est donc avec quelques réserves que nous estimons que les membres du CA reconnaissent la culture organisationnelle de la CDÉC. Puisque la majorité des membres du CA ne peuvent financer la CDÉC, nous ne pouvons appuyer cet indicateur par la reconnaissance financière des bailleurs de fonds (Lamoureux, 1994). Par contre, nous considérons que l'engagement et la cotisation des membres¹⁴ sont des marques de reconnaissance qui appuie le respect des administrateurs vis-à-vis l'organisation et ses professionnels.

¹⁴ Chaque personne désireuse de devenir membre de la CDÉC doit donner une cotisation de 10,00\$. Il faut être membre de la CDÉC pour siéger au CA.

3.4 Qualité des rapports entre les administrateurs

Évidemment, une démarche partenariale exige des relations entre les acteurs qui s'y investissent. Cependant, ces relations ne vont pas toujours d'elles-mêmes et peuvent constituer une barrière au partenariat. Ces rapports sont souvent considérés comme étant ambivalents, tendus, hiérarchiques et autoritaires selon Morin et al., (1994). Dans cette section, il s'agira de déterminer dans quelle mesure les rapports entre les membres du CA sont teintés d'un respect relationnel positif. Ce respect se témoigne et s'observe par des qualités personnelles et professionnelles comme l'acceptation des divergences de point de vue et d'intérêts, l'esprit d'ouverture, l'écoute, la transparence, la patience, la confiance, la tolérance, le respect des limites et des capacités des autres, la reconnaissance des contributions et la volonté d'arriver à un compromis (Panet-Raymond, 1991 ; Panet-Raymond et Bourque, 1991 et Clément et al., 1995). C'est par la perception qu'a chacun des membres de leurs relations avec les autres que nous ferons notre analyse.

Que ce soit avec la personne représentant le collège des OBNL, le secteur privé, les institutions financières ou le collège municipal, il est ressorti, que les relations entre les membres étaient, jusqu'à tout récemment, généralement bonnes. Certains éléments et événements sont actuellement à l'origine d'une atmosphère de tension. Les principales causes évoquées sont :

1. Le changement de direction générale ;
2. La possibilité de fusion des trois CDÉC de l'Outaouais ;
3. Les réticences vis-à-vis l'approche milieu de la stratégie DÉC ;
4. La divergence des intérêts.

Dans un premier temps, il importe de faire état de la situation particulière à laquelle est confronté le CA de la CDÉC à cause du changement de direction générale et de la possibilité de fusion des trois CDÉC de l'Outaouais. Suite au congédiement de l'ancienne direction en mars 2000, l'équipe de professionnels de la CDÉC a été victime d'une réorganisation massive. Entre mars 2000 et avril 2001, l'équipe a presque entièrement été renouvelée. Seulement une agente de développement et une conseillère en financement sont restées en poste. Pendant six mois, le poste de direction a été occupé par intérim par l'agente de développement. La nouvelle direction a été nommée trois mois plus tard, en juin 2000. C'est suite à sa nomination que de nouveaux professionnels se sont joints à l'équipe de travail. C'est le même scénario qui s'est joué au niveau du CA. La moitié des membres se sont désengagés de leur poste et le président s'est également retiré. On mentionne qu'avec ce congédiement, il s'est

installé une atmosphère de méfiance au sein du CA. Il a même été spécifié qu'un administrateur s'est retiré avec fracas en démontrant de l'agressivité envers la nouvelle direction. Les membres restants ont donc hésité un long moment avant d'élire un nouveau président, et ce aussi, à cause de la possibilité de fusion des trois CDÉC de l'Outaouais en une seule structure.

En effet, dans le cadre de la fusion municipale des cinq villes de l'Outaouais, les trois bailleurs de fonds principaux (CLD-CUO, Développement économique Canada, SDÉO) s'interrogent sur le soutien aux trois CDÉC de l'Outaouais (Buckingham, Gatineau et Hull-Aylmer). À l'automne 2000, le Centre régional d'analyse intégré en entrepreneurship (CRAIE) a d'ailleurs recommandé la fusion des trois CDÉC en une seule structure¹⁵. C'est la raison pour laquelle le CA hésitait à mettre en place une nouvelle équipe et un nouveau plan d'action. Il ne voulait pas assister à leurs dissolutions après quelques mois. "C'est difficile de repartir un organisme [...] quand tu sais que dans quelque temps tu n'existeras plus", de dire le nouveau directeur. Cependant, suite à la constatation que la situation incertaine de la fusion avait un impact négatif sur l'intervention quotidienne de la CDÉC, les membres restants ont décidé de combler les postes, d'agir comme s'il n'y avait pas de fusion et d'élaborer un nouveau plan d'action (professionnels et CA).

Dans le rapport annuel 2000, le directeur général remarque qu'il est impossible "de passer sous silence la fusion imminente des 3 CDÉC de l'Outaouais qui a créé de l'insécurité et de l'instabilité au sein de l'organisation" (CDÉC de Gatineau, *Rapport annuel 2000* : 16). À cet effet, plusieurs administrateurs nous confirment qu'il est difficile d'impliquer les gens, tant du côté des professionnels que de celui du CA, dans ce contexte d'incertitude. Il est d'autant plus ardu de faire un tout entre les deux nouvelles équipes, c'est-à-dire de faire en sorte qu'elles travaillent dans le même sens et comprennent le travail à faire. La majorité dit qu'actuellement le CA est plutôt passif, les membres ne font que participer aux réunions pour suivre l'évolution de l'organisme. On a donc l'impression, de part et d'autre, que le CA s'implique peu avec la direction générale et les professionnels. Enfin, lors de nos entretiens, le CA et les professionnels venaient tout juste de terminer leur première véritable planification stratégique. Les rencontres semblent avoir été difficiles étant donné les intérêts divergents. Toutefois, plusieurs professionnels et membres du CA pensent que la situation devrait s'éclaircir sous peu. Ils estiment que l'équipe sera dorénavant proactive, prendra des actions planifiées et encadrées, elle se positionnera, s'évaluera et sollicitera les partenaires du milieu à participer à ses projets.

¹⁵ Dans le contexte de la fusion, les bailleurs de fonds veulent revoir l'ensemble de la géographie du développement local au profit d'une approche beaucoup plus ciblée et beaucoup plus coordonnée. Pour plus de détails, voir le rapport du CRAIE, *CDÉC : État de situation et perspective*.

En effet, la divergence des intérêts au sein du CA et la non-représentativité de celui-ci est également une cause de tension évoquée par les membres du CA, confirmée par les professionnels de la CDÉC. Il a été dit par une majorité de personnes rencontrées que certains membres représentent les intérêts de leur organisation plutôt que ceux de la CDÉC. Il ressort qu'il est difficile d'arriver à des consensus et de faire en sorte que le CA "porte le chapeau de la CDÉC". Il semble que les gens ne s'intéressent que lorsque les projets répondent à leurs intérêts. Cette fâcheuse situation est associée à l'origine houleuse de la CDÉC et au spectre de la fusion qui entraîne, selon certains, un manque de motivation chez les membres. Selon des auteurs, les partenaires qui défendent leurs propres intérêts ne peuvent avoir une véritable relation de partenariat (Panet-Raymond, 1991 ; Panet-Raymond et Bourque, 1991 et Clément et al., 1995).

Une troisième cause de conflit semble être la méconnaissance de l'approche milieu de certains administrateurs. Pour ces derniers, cette méthode d'intervention amène la CDÉC à intervenir dans des secteurs d'activités qui ne sont pas les siens. Par exemple, un administrateur prétend qu'elle ne devrait pas intervenir en entrepreneurship privé parce que son secteur le fait déjà. Il lui demande de ne soutenir que les projets d'entreprises d'économie sociale. D'un autre côté, un administrateur veut que la CDÉC cesse d'intervenir dans des projets communautaires qui peuvent être initiés et réalisés par des organismes du milieu. Il prétend qu'elle fait perdre des financements gouvernementaux à plusieurs d'entre eux étant donné sa structure organisationnelle en apparence plus stable. Comme on l'a déjà vu, l'approche milieu s'avère une stratégie territoriale par laquelle la CDÉC organise ses interventions en fonction des besoins des quatre quartiers ciblés pour ce qui est de l'économie privée, et en fonction de toute la ville de Gatineau pour ce qui est de l'économie sociale. Ce type de stratégie ne la restreint pas à intervenir qu'auprès de populations ou de secteurs ciblés.

Tout bien calculé, l'évidence tend vers une qualité des rapports à l'interne plutôt médiocre. Justement, dans le plan d'action de la CDÉC du 1^{er} avril 2000 au 31 mars 2001, un objectif général a été élaboré à cet effet : "Œuvrer à éviter les conflits d'intérêts et le climat qu'ils supposent au CA et à l'interne". Quoiqu'on en dise, les rapports au sein du CA et entre le CA et les professionnels sont teintés d'un respect relationnel négatif. Les tensions causées par le congédiement de l'ancienne direction générale, l'atmosphère de fusion des CDÉC, la divergence d'intérêts et l'incompréhension de l'approche milieu ont, depuis mars 2000, nuancé les rapports d'attitudes négatives telles : la méfiance, la non-transparence, le manque d'ouverture, le non-respect et le manque de motivation. Ces attitudes ont à leur tour pour conséquence, le désengagement des membres et des professionnels. Nous considérons que cette mauvaise qualité des rapports constitue un frein au bon déroulement de la démarche partenariale interne à la CDÉC. Nous verrons toutefois, dans la section suivante, que malgré des mauvais rapports, il y a une véritable volonté d'arriver à un compromis.

3.5 La division des pouvoirs au sein du CA et la gestion des conflits

Les éléments de tensions, comme ceux mentionnés précédemment, entraînent généralement des négociations au sein des groupes qui en sont victimes. L'auteure Jocelyne Lamoureux (1994) prétend que cette négociation oblige parfois les acteurs à amputer ou à partager leur pouvoir, leurs innovations ou leurs prérogatives ainsi que certaines facettes de leur identité. La divergence dans le partage des pouvoirs entraîne, selon Duperré (1992) et Dommergue (1998), des relations de domination qui enfreignent le partenariat. Nous ne sommes pas de cet avis. Nous croyons plutôt, comme Ayoub et Malo (2001), que les écarts n'entraînent pas nécessairement les acteurs dans une relation partenariale de domination. Elles les engagent dans une relation partenariale d'«ajustement mutuel entre organisations» par laquelle ils font des compromis afin de minimiser l'impact des éléments conflictuels. Dans cette section, nous tenterons de déterminer si la négociation au sein du CA de la CDÉC entraîne une division des pouvoirs. Le cas échéant, nous essayerons de voir si cette répartition est inégale et engendre une relation partenariale de domination. Finalement, nous déterminerons dans quelle mesure les acteurs arrivent à s'ajuster mutuellement par des stratégies de gestion de conflit.

Selon les professionnels et les membres du CA de la CDÉC, les tensions exprimées dans la section précédente n'entraînent pas une division inégale des pouvoirs à l'intérieur du CA de la CDÉC. Ainsi, aucun secteur n'a plus de pouvoir qu'un autre lors des décisions stratégiques. Il est cependant unanime que certains secteurs possèdent plus d'influence et de leadership. On veut dire par-là, qu'il y a des personnes qu'on entend plus que d'autres lors des réunions et dont le contenu des discours est davantage pris en considération. On nous a expliqué que la crédibilité de ces secteurs est ponctuelle, liée aux connaissances qu'ils possèdent, soit de la conjoncture socio-économique ou d'un secteur d'activité précis. Lors de nos entretiens, le représentant du secteur municipal était la personne dont le discours avait de l'influence. Les informations qu'il détenait concernant la fusion municipale et ses conséquences sur l'avenir de la CDÉC étaient précieuses et devaient être considérées dans la prise de décision. En second rang, venait le secteur communautaire. Les personnes de ce secteur sont généralement considérées comme «les yeux de la CDÉC» puisqu'elles interviennent près de la communauté, ce qui leur permet d'identifier les problèmes à résoudre dans les quartiers ciblés.

Le pouvoir est tout de même une réalité organisationnelle à laquelle sont confrontés les administrateurs et professionnels de la CDÉC. Plusieurs d'entre eux ont insisté sur le fait que le changement de direction a entraîné une réflexion à l'égard de cette notion. On nous a expliqué qu'au début de son mandat le nouveau directeur a tenté d'utiliser un mode de gestion dirigeant auprès de l'équipe de professionnels. Il a de même démontré une attitude

dirigeante lors des réunions du CA¹⁶. La situation s'est vite rétablie parce qu'elle a engendré des débats et des réflexions au sein des deux équipes internes, notamment sur le type de gestion démocratique préconisé dans les organisations à but non lucratif. D'autre part, des administrateurs nous ont confié que des membres ont ressenti une perte de pouvoir lors du congédiement de l'ancienne direction. Il semblerait qu'un petit groupe de membres avaient de l'influence sur la personne en poste ayant développé des liens étroits avec elle. On pense que cette situation s'est réglée par les départs volontaires.

Tout compte fait, les négociations engendrées par les tensions vécues au sein du CA, n'entraînent pas une division des pouvoirs qui engage ses membres dans une relation partenariale de domination. Elle les engage plutôt dans une relation d' "ajustement mutuel entre organisations" (Ayoub et Malo, 2001). Par conséquent, malgré une mauvaise qualité des rapports, les acteurs en présence ont une volonté d'arriver à un compromis. Cette volonté s'est exprimée lorsque les membres du CA ont décidé d'élire de nouveaux membres et d'élaborer une nouvelle planification stratégique pour contrer les impacts négatifs causés par l'atmosphère incertaine de la fusion sur l'intervention quotidienne de la CDÉC. C'est entre autres par la discussion, le débat, la réflexion et surtout par un processus démocratique et consensuel de décision que le CA gère ses conflits. Finalement, la division des pouvoirs n'est pas un élément qui constitue un frein à la démarche partenariale interne de la CDÉC.

3.6 Harmonisation des intérêts, définition du DÉC et conception du partenariat

Dans une démarche partenariale, certains éléments organisationnels chez les acteurs impliqués doivent converger. C'est le cas de leur mission, de leurs intérêts et de leur stratégie de développement (Panet-Raymond, 1991; Panet-Raymond et Bourque, 1991 ; Clément et al., 1995). Dans cette section, nous tenterons de déterminer dans quelle mesure les missions des membres du CA convergent avec celle de la CDÉC, dans quelle mesure ces membres s'investissent pour les intérêts de la communauté et dans quelle mesure leurs conceptions du DÉC et du partenariat vont dans le même sens.

Dans un premier temps, tous les administrateurs rencontrés considèrent que la mission de leur organisation est complémentaire à celle de la CDÉC. Cette affirmation est confirmée par les professionnels et l'ensemble des membres du CA. Voici brièvement, les aspects de chaque secteur qui ont été retenus comme étant complémentaires.

¹⁶ Le directeur agit comme membre d'office au CA de la CDÉC lors desquelles ils présentent les activités et résultats réalisés aux quotidiens par l'équipe de professionnels.

1. secteur communautaire : prise en compte des personnes défavorisées ;
2. secteur privé : création d'emploi et insertion ;
3. institution financière : prêts pour développer des projets, ristournes et pourcentages qui créent des fonds retournés dans la communauté, favorise l'épargne et le crédit de ses membres ;
4. secteur municipal : développement socio-économique, soutien de projets, offre des services aux citoyens.

Dans un second temps, nous pouvons confirmer que ce n'est pas pour des raisons communes, tournées vers les intérêts de la communauté, que les membres du CA s'investissent dans la CDÉC. En réalité c'est, soit pour faire plaisir à un ami, parce qu'on a insisté pour qu'on contribue ou parce qu'on considère que la CDÉC a besoin de nos opinions et connaissances pour se développer, que les membres ont dit s'investir. Rappelons que les administrateurs et professionnels de la CDÉC estiment que les personnes siègent pour les intérêts de leurs organisations.

Troisièmement, pour ce qui est de la conception du DÉC, elle est majoritairement incomprise des administrateurs. Nous avons explicité cette méconnaissance dans la section 3,2 de ce chapitre. Les membres du CA ne peuvent donc pas avoir une conception commune du DÉC puisqu'ils n'ont pas cette vision. En conséquence, certaines personnes la définissent comme du développement communautaire et oublient son volet économique et vice-versa. De fait, il faut préciser que lors de nos entretiens, quelques administrateurs étaient en poste depuis peu de temps. Majoritairement, on a espoir que cette vision s'éclaircisse avec le temps.

Quatrièmement, dans la définition du partenariat des administrateurs on retrouve les éléments suivants : travaille à plus de deux personnes, respect entre les acteurs, enjeux et intérêts communs. Malgré des éléments qui démontrent une conception saine du partenariat, il ressort une certaine incompréhension, puisqu'une majorité nous a dit que le partenariat doit être profitable à chacun des partenaires. Un administrateur l'a exprimé ainsi : “ pour qu'un partenariat fonctionne, il faut qu'il y aille deux *winner*s ”.

Cela dit, nous estimons que le seul élément de convergence propice à une démarche partenariale est la mission des organisations. Pour les autres éléments, nous pensons que l'incompréhension de la stratégie de DÉC est la cause de divergence et qu'une meilleure connaissance ne pourrait qu'augmenter la convergence et bénéficier à la démarche partenariale interne à la CDÉC.

CONCLUSION

Tout bien considéré, la majorité des indicateurs analysés dans ce chapitre se sont avérés positifs. Cela confirme la démarche partenariale interne à la CDÉC de Gatineau. Selon l'analyse proposée, les éléments problématiques énoncés, soit la mauvaise qualité des rapports entre les membres du CA et la méconnaissance de la stratégie de DÉC ne contraignent pas la démarche partenariale. Ils maintiennent celle-ci dans la phase concertation et nous estimons que tant et aussi longtemps que les acteurs en présence ont une volonté d'arriver à un compromis, la démarche n'est pas enfreinte. Des stratégies de gestion des conflits propices à ce type d'organisation sont probablement les clés de ce succès. Pour ce qui est de la méconnaissance de la stratégie de DÉC, il y a lieu de se questionner sur le degré d'influence de ce seul élément sur une démarche partenariale. Nous avons identifié que non seulement il constitue un élément négatif au niveau des indicateurs de connaissance et d'harmonisation des conceptions, mais il s'avère aussi être une source de tension à l'interne. Dans le cas qui nous concerne, le poids de cet élément est négligeable. Plusieurs membres siègent depuis peu de temps et la majorité des personnes rencontrées considèrent que leur conception se précisera au fil des rencontres.

CHAPITRE IV

Démarche partenariale À L'EXTERNE:

la MISE SUR PIED D'un CPE

Dans ce chapitre, nous allons tenter de déterminer dans quelle mesure une démarche partenariale est possible dans un projet initié conjointement par la CDÉC et d'autres acteurs locaux. Comme nous l'avons énoncé dans le chapitre II, il s'agit du projet de mise sur pied du CPE “La planète des enfants” (CPE-LPDE), engageant le groupe promoteur du CPE, le ministère de la Famille et de l'Enfance, la CDÉC de Gatineau et le CLD-CUO en relation de partenariat. Les indicateurs qui seront utilisés sont : l'organisation du financement, la contribution des acteurs, la connaissance du projet des partenaires investis, la reconnaissance de ce projet, la qualité des rapports, la division des pouvoirs et la gestion des conflits et, finalement, l'harmonisation des intérêts des acteurs et leurs conceptions du partenariat. Ce chapitre sera divisé en fonction de ces indicateurs.

4.1 Présentation du CPE “La planète des enfants” et l'organisation du financement

Comme nous le verrons plus en détail dans le chapitre V, l'organisation du financement constitue un défi de taille pour les organisations subventionnées et les possibilités de partenariat. Il est démontré que le financement des bailleurs de fonds contient plusieurs lacunes. C'est au niveau de la durée du financement, de la récurrence, de la logique, des conditions et exigences des programmes que les problèmes se posent généralement (Lamoureux, 1994; Morin et al., 1994 ; Favreau et Lévesque, 1996 ; Comeau et Favreau, 1998 ; Panet-Raymond, 1991 *dans* Clément, Tourigny et Doyon, 1999). Dans cette section, dans un premier temps, nous expliquerons brièvement ce qu'est le CPE LPDE. Dans un second temps, nous tenterons de déterminer dans quelle mesure l'organisation du financement de ce projet offre des possibilités de partenariat. C'est par les indicateurs suivants : le type de financement, les conditions d'obtention de celui-ci et la perception de la qualité de ce financement des acteurs, que nous déterminerons si cette organisation est propice à une démarche partenariale.

4.1.1 Présentation

Depuis l'entrée en vigueur des nouvelles dispositions de la politique familiale du gouvernement du Québec en septembre 1997, “le paysage des services de garde à l'enfance s'est transformé considérablement avec la mise sur pied du réseau des centres de la petite enfance” (MFE, *Les centres de la petite enfance*, 1999 : 1). Les CPE sont des garderies qui offrent deux types de services de garde : en installation et en milieu familial. Ils offrent la garde

à temps plein ou à temps partiel et la garde de soir, de nuit ou de fin de semaine. Ils donnent un accès universel à des services de garde régis, à des programmes pédagogiques de qualité et à du personnel formé et qualifié. Depuis septembre 1998, les CPE offrent des places à 5,00 \$ par jour aux enfants qui ont atteint l'âge de 3 ou 4 ans au 30 septembre de cette même année. (MFE, *Les centres de la petite enfance*, 1999).

Le CPE-LPDE est un projet qui découle de cette politique. Il a été initié en mai 1999 par un groupe fondateur formé de parents et d'éducatrices. Ceux-ci, désireux d'obtenir des places à 5,00 \$, à contribuer au bien-être des familles et de permettre aux enfants de tisser des liens entre eux, avant leur entrée à l'école primaire, ont fait la demande au MFE pour mettre sur pied un CPE. Les étapes accomplies dans l'implantation de ce projet au 3 avril 2001 sont : la demande officielle au MFE en février 2000 ; la résolution au conseil municipal en septembre 2000 ; l'autorisation de développement par la ministre Nicole Léger en novembre 2000 et l'incorporation en janvier 2001.

Depuis le mois de juin 2000, le groupe promoteur est à la recherche d'un terrain dans les quartiers Côte d'Azur, Limbourg et Mont-Luc, au sud-ouest de Gatineau, pour la construction de son installation. Jamais un groupe fondateur de CPE n'a eu autant de problèmes que celui-ci, dans l'acquisition d'un terrain dans la région. Il fut d'ailleurs le premier groupe à devoir faire une demande écrite au directeur général de la ville de Gatineau pour obtenir gratuitement un terrain. D'abord, la Ville lui a offert trois possibilités, un terrain dans chacun des quartiers. Tous ont été refusés par le ministère parce qu'ils ne répondaient pas à certaines conditions. Ensuite, les promoteurs ont étudié tous les parcs et terrains disponibles dans les trois quartiers et chacun d'eux a aussi été refusé. Après quelques pressions, la Ville leur a offert le parc St-Exupéry dans le quartier Côte d'Azur, mais à condition qu'une consultation publique démontre l'accord des résidants du quartier sur l'implantation du CPE dans ce parc. Après la consultation, il y a eu mobilisation des résidants et signature d'une pétition évoquant un refus majoritaire face au projet. Le groupe a fait du porte-à-porte et a présenté le projet à une réunion d'assemblée et, encore une fois, le projet a été refusé. C'est finalement le parc Louis Taché dans le quartier Limbourg qui leur a été accordé par la Ville malgré les manifestations des résidants du quartier (Duquette, 21 août 2001). Le CPE-LPDE créera 24 emplois permanents, huit à temps partiel et offrira 80 places en installation et 50 en milieu familial¹⁷ (Le Droit, 20 avril 2002).

La mission du CPE-LPDE est d'« offrir à chaque enfant un milieu de vie riche en découvertes et en expériences, favorisant ainsi son épanouissement et le plein développement de son potentiel » (CPE-LPDE, 2001 :4). Les valeurs mises en priorité par le groupe fondateur sont : le respect de soi, le respect des différences, l'autonomie, le

¹⁷ Pour bénéficier de la subvention de 5,00 \$ par jour, un milieu familial doit être associé à une installation. De même, qu'une installation doit prendre sous tutelle un milieu familial.

souci de l'écologie et de l'environnement, la créativité et l'ouverture sur le monde et ses cultures. La vision de ce centre est de créer un monde à la mesure de l'enfant ; lui offrir un climat chaleureux et affectueux ; lui permettre d'apprendre par le jeu, à rire, explorer, construire, découvrir et à laisser place à son imaginaire ; respecter son rythme, ses intérêts, ses forces et ses vulnérabilités ; et établir des liens significatifs à ses yeux.

4.1.2 L'organisation du financement

Les bailleurs de fonds principaux dans le projet d'implantation du CPE-LPDE sont le MFE et le CLD-CUO. Le ministère donne d'abord au groupe une subvention pour le démarrage ou l'encadrement du projet de développement. Pour le volet installation il offre 7 000 \$ et pour le volet en milieu familial il donne 1 500 \$ pour les 10 premières places au permis, additionné de 100 \$ pour des places additionnelles jusqu'à concurrence de 7 000 \$. Ensuite, une fois que le permis est octroyé par la ministre, on leur donne une subvention pour l'achat d'une propriété ou la construction d'une installation. La somme offerte couvre 40 % des coûts réels ou 3 650 \$ par place pour les 29 premières places de l'installation additionnée de 2 000 \$ par place supplémentaire auxquelles s'ajoute 80 \$ par place au permis en milieu familial. Pour ce qui est du CLD il offre une subvention non remboursable de 500 \$ par place créées.

Le type de financement offert par ces deux bailleurs de fonds est transversal, c'est-à-dire qu'il est donné en fonction du projet (du nombre d'enfants) et du territoire sur lequel il prend forme. Les montants du ministère sont évalués pour une année et payés à la journée selon le conseiller du ministère rencontré. Selon lui, le CPE reçoit 12 versements durant l'année. Les conditions générales de financement des projets de CPE sont, pour le CLD-CUO : la viabilité du projet ; des coûts réalistes déterminés par une soumission ; un nombre de place attribué par le MFE ; l'octroi du permis accordé par celui-ci et une preuve que le financement bancaire est enclenché pour l'hypothèque. Le conseiller du CLD nous a expliqué qu'avant de verser l'argent, il demande les mêmes exigences que le ministère. Pour ce qui est des conditions du ministère, le conseiller rencontré a été très général dans sa réponse. Il nous a tout simplement dit qu'«il faut être autorisé à pouvoir développer un projet», répondre aux besoins observés dans milieu en fonction de l'étude des besoins¹⁸, offrir des services de garde de qualité et être innovateurs. En réalité, pour obtenir les autorisations et les permis, il y a plusieurs conditions qui découlent des règles et loi du

¹⁸ Le Gouvernement du Québec a choisi les (CRD) pour participer à la détermination des besoins et priorité de développement des services de garde. Pour la région de l'Outaouais il s'agit du Conseil régional de développement de l'Outaouais (CRDO). C'est en collaboration avec celui-ci que le MFE fait la répartition des places dans la région de l'Outaouais par des ententes spécifiques. Voir le *Document de renseignements complémentaires à la demande délivrance de permis de CPE pour l'octroi de places subventionnées* du MFE (s.d.).

MFE. En effet, que ce soit au niveau de la structure, des services offerts, du territoire et de la composition du CA, le ministère émet certaines recommandations et conditions générales à l'ensemble des CPE.

On a observé dans Le Règlement sur les centres de la petite enfance et le Règlement sur les services de garde en garderie, que le ministère définit des conditions quant à l'aménagement, l'hygiène, la salubrité, la sécurité, la formation et les activités éducatives (MFE, *Choisir un service de garde*, 1998). Dans le même document, le MFE fait des recommandations au niveau de l'environnement, des interactions entre les adultes et les enfants, des activités, de la santé et de la sécurité. Des exigences sont de plus émises au niveau de la formation, de l'expérience et des salaires des éducateurs(trices). En ce qui a trait au CA, le ministère demande qu'il soit formé d'au moins sept membres dont les deux tiers sont des parents futurs usagers des services. Le conseiller du MFE ajoute que le CA doit se donner une grille de contrôle pour chacune de ses décisions pour s'assurer qu'elles entrent dans leur mission. Pour ce qui est des services offerts, qu'il s'agisse d'une garderie en installation ou en milieu familial, la politique demande que les professionnels mettent en application un programme éducatif qui favorise le développement global de l'enfant en mettant l'accent sur le jeu. Dans le feuillet *Le programme éducatif des CPE*. Pour le développement de l'enfant il est mentionné que le programme éducatif est commun à tous les CPE. Le service doit appliquer les principes du programme en les adaptant aux besoins des enfants. En ce qui concerne la clientèle, c'est par les formulaires de *Demande de délivrance de permis* et le *Document d'informations complémentaires* que le ministère accorde un nombre de place au permis (MFE, *Les centres de la petite enfance*, 1999). Pour des places supplémentaires, le CA doit remplir la *Demande d'autorisation d'augmentation du nombre maximum d'enfants indiqués au permis* en plus d'un *Document d'information complémentaire*. Finalement, un document intitulé *Demande de délivrance de permis CPE* mentionne que pour obtenir son permis, le groupe fondateur doit développer des liens avec des partenaires locaux en ce qui a trait aux services qu'il est prévu d'offrir.

Le type de financement offert par les bailleurs de fonds est considéré, par la majorité, comme étant non suffisant. C'est en terme de quantité et non de qualité que les répondants ont jugé de sa pertinence. En effet, les promoteurs considèrent qu'ils n'ont pas assez d'argent pour construire l'installation. Le conseiller du CLD est conscient que l'apport financier de son organisation est minime, mais il prétend que "c'est petit mais ça donne un petit coup de main". Les promoteurs et le conseiller de la CDÉC estiment que les subventions du ministère ne sont pas suffisantes. Dans les faits, le ministère ne donne que 200 000 \$ alors que la construction coûte tout près d'un million. Le seul bailleur de fonds à considérer son financement propice est le ministère. Il prétend que les subventions sont suffisantes. Il nous a dit que "si c'est géré en bon père de famille" il n'y a pas de problème. Il ajoute que si le groupe est efficient il pourra vraiment être à l'aise.

Notre analyse du financement en fonction des indicateurs et des opinions des acteurs interviewés, met en évidence que les montants offerts ne permettent pas l'implantation du CPE-LPDE. C'est ce qui nous fait dire que le financement est non propice au partenariat parce qu'il peut entraîner l'arrêt du projet. Cependant, la logique de financement est pertinente. Elle est transversale, c'est-à-dire que les montants sont donnés en fonction des besoins du projet et du territoire (Favreau et Lévesque, 1996). D'autre part, les conditions de financements énoncées par les bailleurs de fonds et les autres acteurs ne semblent pas causer de problèmes majeurs. À notre avis, les exigences du MFE sont logiques. De plus, elles sont présentées et acceptées à l'avance par les acteurs qui s'impliquent et le groupe promoteur, avant même qu'ils prennent la décision de s'investir ou d'entreprendre l'implantation du CPE.

Enfin, c'est au niveau de la quantité et non de la qualité qu'il y a des lacunes dans l'organisation du financement. Lors de nos entretiens, le groupe promoteur cherchait et négociait des subventions supplémentaires. Un article paru dans le journal *Le Droit* du samedi 20 avril 2002, démontre que leur stratégie a porté fruit puisque le nouveau CLD de Gatineau a décidé d'investir un montant de 100 000 \$ en prêt et subvention pour permettre l'implantation du CPE. La démarche partenariale semble maintenant poursuivre son cours.

4.2 Contributions des acteurs impliqués

Comme nous l'avons exprimé dans le chapitre II, comparativement à la concertation qui n'exige que la discussion, le partenariat, par définition, exige que les acteurs impliqués partagent au sein de projets communs, des ressources et capacités (Fontan et Lévesque, 1992). Ces ressources peuvent être de tout ordre : financières, en expertise, en idée, en ressources humaines, en matériel, etc. Pour identifier les contributions de chacun, nous leur avons demandé les ressources qu'ils investissent ainsi que celles engagées par les autres. Nous voulions également savoir lequel des acteurs investit le plus dans le projet.

D'abord, les promoteurs disent qu'ils constituent le CA. Ils nous expliquent qu'il est formé de parents et d'éducatrices (trices) et qu'il travaille aux finances, à la planification du programme de garderie, au milieu familial, au plan de construction, à l'élaboration des descriptions de tâches et de la politique de ressources humaines. C'est en expertise au niveau du programme éducatif, des règles de régie interne et des règlements généraux qu'ils considèrent leur apport. À l'unanimité, les autres acteurs prétendent que les promoteurs sont ceux qui s'investissent le plus dans le projet. Ils confirment que le CA du CPE-LPDE possède beaucoup d'expertise en comptabilité, en marketing et en gestion des ressources humaines. Ils ajoutent qu'il y investit énormément de temps, de nombreux déplacements et qu'il élabore les soumissions, les appels d'offres et les demandes de

financement. Il y investit aussi un montant de 149,54 \$ pour le dépôt du projet. Ils soulignent que ce groupe s'est vraiment approprié le projet et que sans lui il n'y aurait pas de CPE-LPDE.

Deuxièmement, pour ce qui est de la contribution du MFE, le conseiller rencontré dit qu'il met à la disposition des CPE des groupes de conseillers qui les épaulent en continu. Il précise qu'il y a un accompagnement qui est fait dans l'élaboration du projet jusqu'à sa réalisation et qu'il donne des subventions. Dans les entrevues avec les autres acteurs, il a effectivement été question du support que le MFE offre tout au long du projet et des subventions. Il a également été question de l'aspect vérification. Il a été dit que le ministère vérifie si le CPE est en règle, s'il applique la loi, suit les normes de gestion, de travail et de construction. Lorsque nous leur avons demandé de comparer la contribution du MFE à celle des autres, la plupart des répondants ont eu des hésitations. Ils prétendent tous que sa contribution est importante, mais à des degrés différents. Certains pensent qu'elle est la plus importante parce que sans son financement il n'y aurait pas de CPE, d'autres la comparent à celle des promoteurs et la considèrent au deuxième rang.

Troisièmement, l'apport de la CDÉC selon le conseiller rencontré, est de soutenir le CPE d'un point de vue logistique pour la préparation de ses réunions de CA. La CDÉC aide aussi le groupe dans la formulation de sa demande officielle de permis afin qu'elle rencontre les exigences du ministère. C'est aussi dans l'élaboration de son plan d'affaires, dans sa recherche des partenaires socio-communautaire et pour l'obtention du financement du CLD-CUO qu'elle le soutient. Le seul acteur qui a témoigné de la contribution précise de la CDÉC est le groupe promoteur. D'ailleurs, nous verrons plus loin que la CDÉC n'entre en relation directe qu'avec les promoteurs concernant le projet. En plus de ce qui avait déjà été identifié par le conseiller de la CDÉC, le groupe promoteur a souligné l'aide pour la recherche de lettres d'appuis et l'information sur les besoins des quartiers. Les conseillers du ministère et du CLD ont témoigné de l'apport général de la CDÉC aux projets de CPE. Nous verrons que les relations entretenues entre la CDÉC et ceux-ci concernent plutôt la mise sur pied globale du réseau des CPE en Outaouais. Le conseiller du CLD confirme que la CDÉC aide les groupes promoteurs dans l'élaboration de leur plan d'affaires. Le conseiller du ministère rajoute qu'elle s'implique dans la cueillette d'information, elle soutient le projet et tempore certains élans. Enfin, les promoteurs sont les seuls qui ont pu comparer l'investissement de la CDÉC à celle des autres. Ils ont dit qu'elle n'était présente que "pour une durée plus restreinte" car une fois que les places sont approuvées par la commission d'économie sociale du CLD-CUO elle se retire du projet.

Quatrièmement, la contribution du CLD selon son conseiller, est financière à savoir 500 \$ pour chaque nouvelle place créée. En plus, il finance la CDÉC pour qu'elle offre l'accompagnement aux projets de CPE et il offre des formations en planification stratégique auxquelles participent plusieurs promoteurs de CPE. En général, la

contribution du CLD-CUO est perçue comme uniquement financière par les autres. Les promoteurs précisent qu'ils ont eu quelques conseils de la présidente du CA du CLD qui a agi plutôt à titre personnel.

Sans aucun doute, les entretiens démontrent que chacun des acteurs impliqués dans le projet y investit des ressources. Ils s'y engagent de deux façons : financièrement et/ou non financièrement. De plus, nous avons identifié que c'est à deux niveaux qu'il y a des contributions. Certains acteurs investissent dans l'implantation du projet comme tel et d'autres dans l'implantation du réseau global des CPE en Outaouais. Au niveau des façons de contribuer, les acteurs rencontrés le font à divers degrés et cela, dépendamment de la phase¹⁹ du projet. Dans le cas qui nous concerne, le groupe promoteur et la CDÉC sont ceux qui se sont impliqués le plus jusqu'à maintenant de façon non financière. D'un point de vue strictement monétaire, le ministère est celui qui a le plus injecté en plus de sa contribution non financière. Le CLD participe qu'économiquement dans le projet. Nous verrons dans la section suivante que le type de contribution a un impact sur la connaissance des acteurs du projet.

4.3 Connaissance du projet de CPE par les acteurs en présence

Comme nous l'avons énoncé dans le chapitre I, la connaissance que les acteurs ont d'un projet commun est un élément déterminant dans une démarche partenariale. Il s'agit ici de la connaissance du CPE-LPDE par les acteurs impliqués. Afin de témoigner de leur connaissance du projet, nous avons utilisé les indicateurs suivants : la connaissance de sa mission, de sa raison d'être, de son processus d'implantation, du territoire sur lequel il va s'installer, des spécificités du secteur et de la population visée ainsi que touchée par les services de garde. Dans le cas qui nous concerne, nous croyons qu'une connaissance suffisante du projet témoigne non seulement un respect aux porteurs du projet, mais aussi pour le projet comme tel. Cette connaissance et donc ce respect devraient permettre au CPE-LPDE de conserver son autonomie et son identité locale.

¹⁹ Le MFE a établi quatre phases au développement des CPE : phase I: conception et démarrage qui comprend neuf étapes : 1) la formation du groupe promoteur composé de parents; 2) la cueillette d'information auprès du MFE, des organismes et des services de garde du milieu; 3) le dépôt de la demande de permis au MFE; 4) l'analyse du projet par le MFE en collaboration avec les partenaires; 5) l'autorisation au financement; 6) la constitution légale; 7) la demande de subvention d'implantation; 8) l'organisation interne dont le choix d'un chargé de projet et l'élaboration de l'échéancier du projet, et finalement 9) les aspects juridiques à savoir les règlements généraux, l'assemblée générale et les affaires courantes. Durant cette phase, le ministère met à la disposition du groupe promoteur pour les étapes 1 à 5, des conseillers en développement de la Direction du développement et de la concertation (DDCFE). Pour les étapes 6 à 9, c'est un agent de liaison de la Direction de l'organisation du réseau (DOR) qui est la ressource investie par le ministère. Phase II: élaboration. Phase III : réalisation. Phase IV : finalisation (MFE, *La mise sur pied d'un centre de la petite enfance*, 1999).

Pour ce qui est d'être au courant de l'existence du CPE-LPDE, il ressort que la majorité des acteurs en a une bonne connaissance. Le CLD est le seul acteur qui ne connaît pas ce CPE particulièrement. Ses connaissances se situent davantage au niveau du réseau global des CPE sur le territoire de Gatineau. Le conseiller dit que son organisation n'a pas d'intérêt pour un CPE en particulier. Pour les autres, le CPE-LPDE constitue une "entité autonome" faisant partie du réseau global des CPE québécois, tirée du modèle du MFE. Une personne précise qu'il en est un très bon exemple.

La mission générale du CPE-LPDE est connue de tous. En réalité, la mission générale des CPE est dictée par le ministère ce qui fait que tous les CPE ont la même mission. C'est ainsi que toutes les personnes rencontrées nous ont parlé de la mission d'éducation des enfants. Il a été précisé par les uns qu'il s'agit "d'aider les enfants à grandir et à se développer le plus possible, [...] de les amener jusqu'au niveau maternel [afin] qu'ils soient capables d'être autonomes et de faire leur chemin" (entrevue promoteurs). Dans le même sens, les autres ont mentionné qu'il s'agit d'offrir des services de garde éducatifs de qualité et de répondre aux besoins de la population. Trois acteurs ont pu répondre de la particularité de ce CPE. Ce sont ceux qui ont une contribution non financière dans le projet. Le ministère, la CDÉC et le groupe promoteur nous ont alors précisé que la mission de ce CPE est axée sur la diversité culturelle, l'ouverture sur le monde, la tolérance, le respect d'autrui et sur les problèmes de dysphasie.

Au niveau de la raison d'être du CPE-LPDE, il y a un écart entre les raisons évoquées par les porteurs du projet et les acteurs qui s'y sont greffés. Les promoteurs disent qu'ils ont principalement décidé de mettre sur pied le CPE pour bénéficier de la subvention du Gouvernement du Québec et pour offrir les services de garde à 5,00 \$ par jour aux parents. C'est aussi parce qu'aucune installation ne voulait prendre leur milieu familial sous tutelle. La simplicité de la mise sur pied d'un tel projet, évoquée par la CDÉC de Gatineau, les a aussi incités à s'engager. Pour les autres personnes rencontrées, la raison d'être de ce CPE est associée au constat des parents du besoin de garderies dans leur quartier et aussi dans le but d'offrir des services de garde éducatifs aux enfants.

En ce qui a trait au processus de mise sur pied, les promoteurs sont ceux qui ont pu témoigner du processus exact, puisqu'ils y sont depuis le début. C'est par leur portrait détaillé des phases accomplies jusqu'à maintenant que nous avons jugé de la connaissance des autres acteurs. Lors de notre recherche terrain, les deux premières phases étaient complétées. Selon les promoteurs et la documentation officielle du ministère, les acteurs devant s'être investis jusqu'alors sont le MFE et la CDÉC. En effet, ils ont démontré une bonne connaissance à ce niveau. La CDÉC semble toutefois davantage informée.

Pour ce qui est de la connaissance du territoire sur lequel doit s'implanter le CPE, les réponses obtenues témoignent que la majorité des acteurs connaît les caractéristiques principales de ce secteur. Les trois acteurs

s'étant le plus investis jusqu'à maintenant, le MFE, la CDÉC et les promoteurs, en ont démontré une connaissance spécifique. Ils ont souligné que ce secteur couvre trois quartiers : Limbourg, Côte d'Azur et Mont-Luc, les quartiers les plus aisés de l'ancienne ville de Gatineau. Ils précisent qu'ils abritent généralement des familles de classe moyenne dont les deux parents travaillent et qu'il s'agit d'un lieu d'accueil pour les personnes de l'extérieur venant travailler pour la fonction publique fédérale. De plus, il a été mentionné que les coûts de construction dans ce secteur sont plus élevés qu'ailleurs sur le territoire de Gatineau.

Concernant la population visée par le CPE-LPDE, les répondants ont tous dit qu'il s'agissait des enfants. Deux acteurs ont précisé qu'il s'agissait des enfants des quartiers ciblés, ceux qui iront éventuellement aux trois écoles primaires du secteur : Massé, Le Petit Prince et Du Vallon. Les promoteurs nous ont d'ailleurs souligné que ces enfants auront priorité et que cinq ou six places seront réservées pour des enfants atteints de dysphasie. En ce qui concerne la population touchée, la majorité des personnes rencontrées a précisé qu'il n'y en avait aucune actuellement puisque l'installation et le milieu familial n'étaient pas encore instaurés.

Sans aucun doute, les promoteurs rencontrés sont les acteurs ayant le plus de connaissances sur le projet de CPE-LPDE. Ils en sont les initiateurs, ceux qui y ont pensé, et les porteurs, ceux qui l'élaborent et le réalisent au quotidien. Pour ce qui est des autres acteurs, seulement ceux qui s'investissent de façon autre que financière ont démontré une connaissance suffisante du projet. Il s'agit de la CDÉC et du MFE. Le seul indicateur qui leur échappe est celui de la raison d'être du CPE. Bref, cette connaissance du projet témoigne d'un respect de ces acteurs qui permet au CPE de prendre sa propre couleur et de répondre aux besoins de son territoire. Le CLD est celui qui ne connaît pas particulièrement ce CPE. Nous avons effectivement identifié précédemment que cette organisation n'investit que financièrement dans le projet. Nous verrons aussi plus loin qu'elle n'entretient aucune relation avec les autres concernant ce projet précis. Cette instance a tout de même des connaissances au niveau des CPE en général. Nous estimons que cela témoigne d'un minimum de respect pour le projet étudié. Enfin, tous les acteurs impliqués connaissent suffisamment le projet ce qui nous permet de dire que les promoteurs et le projet bénéficient d'un respect qui leur permet de conserver leur autonomie et identité locale.

4.4 Reconnaissance du projet et de ses acteurs

Tout comme pour la connaissance, la reconnaissance dans une démarche partenariale témoigne d'un respect entre les partenaires (Lamoureux, 1994). En ce qui nous concerne, il s'agit de la reconnaissance du CPE-LPDE. Afin de témoigner de la reconnaissance des acteurs impliqués du projet étudié, nous nous sommes appuyées sur les indicateurs suivants : leur adhésion au projet, la reconnaissance de ce CPE comme étant un projet de partenariat et

la reconnaissance des investissements de chacun. Cette reconnaissance des contributions témoigne d'un respect des capacités et limites de chacun.

D'abord, il est ressorti que les acteurs reconnaissent la nécessité de la mise sur pied du réseau des CPE au Québec, notamment en Outaouais. Généralement, ils nous ont dit que l'implantation du CPE-LPDE répond à un besoin au niveau des services de garde et des places en garderie. De notre point de vue, nous estimons que l'approbation des diverses instances gouvernementales, à savoir celle de la Commission d'économie sociale du CLD-CUO au niveau local, du CRDO au niveau régional et du MFE au niveau national, témoigne de leur reconnaissance de la pertinence de ce projet en Outaouais. Dans le même sens, nous croyons que les contributions offertes, de part et d'autre, qu'elles soient financières ou non, témoignent de la reconnaissance et de l'adhésion au projet.

Pour ce qui est de la reconnaissance des acteurs de la forme partenariale de ce projet, la majorité prétend qu'il s'agit inévitablement d'un projet de partenariat. La raison évoquée est qu'un tel projet nécessite la mise en commun des efforts de plusieurs joueurs sans quoi il ne pourrait se réaliser.

En ce qui concerne la reconnaissance des contributions, chaque personne rencontrée a fait état de la contribution des autres acteurs impliqués. Certains investissements sont perçus comme étant plus importante, c'est le cas de l'apport du groupe promoteur, tandis que d'autres sont perçus comme étant moindre, c'est le cas de la contribution du CLD. Toutefois, aucun acteur n'a dénigré l'investissement d'un autre et nous estimons que cela témoigne du respect qu'ils ont les uns pour les autres malgré leur degré d'investissement. Lorsque nous avons demandé à chacun d'eux s'ils se sentaient reconnus dans leur contribution, le seul qui a confirmé est le groupe promoteur. Le conseiller du CLD prétend que sa contribution n'est certainement pas reconnue au même titre que celle du ministère puisque sa subvention est beaucoup plus petite. Pour ce qui est du MFE et de la CDÉC, ils disent ne jamais s'être posé la question. En somme, avec les résultats de reconnaissance obtenus nous croyons que cet élément de la démarche partenariale ne pose aucun problème.

4.5 Qualité des rapports

Comme nous l'avons exprimé dans le chapitre III, une démarche partenariale exige des relations entre les acteurs qui s'y investissent. Cependant, ces relations ne vont pas toujours d'elles-mêmes et peuvent constituer une barrière au partenariat. Ces rapports sont souvent considérés comme étant ambivalents, tendus, hiérarchiques et autoritaires (Morin et al., 1994). Dans cette section, il s'agira de déterminer dans quelle mesure les rapports entre les divers acteurs sont teintés d'un respect relationnel positif. Ce respect se témoigne et s'observe par des qualités personnelles et professionnelles comme l'acceptation des divergences de point de vue et d'intérêts, l'esprit

d'ouverture, l'écoute, la transparence, la patience, la confiance, la tolérance, le respect des limites et des capacités des autres, la reconnaissance des contributions et la volonté d'arriver à un compromis (Panet-Raymond, 1991 ; Panet-Raymond et Bourque, 1991 ; Clément et al., 1995). C'est par la perception qu'a chacun des acteurs de leurs relations avec les autres que nous ferons notre analyse.

Tout d'abord, il importe de mentionner que ce ne sont pas tous les acteurs impliqués dans le projet de CPE-LPDE qui entrent en relation les uns avec les autres. Non seulement, il y en a certains qui n'ont aucun lien en ce qui a trait au projet, mais d'autres n'entretiennent aucune relation. En effet, nous avons identifié qu'il n'y a aucun rapport entre le MFE et le CLD-CUO et entre le MFE et la CDÉC de Gatineau. Le conseiller du ministère nous explique que le seul lien qui unit le MFE au CLD est le fait que le CLD constitue la succursale locale du CRDO avec lequel le MFE a une entente de collecte de données statistiques du territoire de la CUO. Le CLD a une commission d'économie sociale qui approuve les projets de CPE au niveau local. Il les recommande au CRDO qui les approuve au niveau régional et qui les transmet au ministère. Ce dernier les approuve au niveau national et émet le permis. Il n'y a donc aucun rapport direct entre ces deux joueurs. Pour ce qui est du MFE et de la CDÉC, le conseiller rencontré au ministère prétend que “ça peut être un partenaire éventuellement dans le milieu [...] pour aider les groupes, etc. ”, mais il ne dit pas avoir de contacts directs avec ses conseillers. Par nos observations et nos implications dans le milieu, nous nous permettons de dire qu'il y a relations entre la CDÉC et le MFE. D'ailleurs, le conseiller de la CDÉC confirme celles-ci. Cependant, leurs rapports ne concernent pas le projet de CPE-LPDE. C'est aussi le cas entre la CDÉC et le CLD. Le type de relation entretenu dans ces deux cas est lié à la mise sur pied globale du réseau des CPE en Outaouais. Le conseiller de la CDÉC nous a informé que son organisation appuie le ministère dans l'implantation de son réseau de garderies en aidant “les CPE à rencontrer les exigences du ministère”. Il prétend que les relations sont excellentes et que leurs deux organisations sont sur la même longueur d'onde. Pour ce qui est des relations entre la CDÉC et le CLD, c'est dans le cadre du mandat d'économie sociale, que le CLD impartit à la CDÉC, qu'ils entrent en contact. Le conseiller en entrepreneurship de la CDÉC aide les CPE dans l'élaboration de leur plan d'affaire qu'ils doivent soumettre à la commission d'économie sociale du CLD. C'est sur cette base qu'ils entretiennent des relations et, de part et d'autre, les conseillers des deux organisations nous ont dit que les rapports étaient tendus. Les professionnels de la CDÉC considèrent les professionnels du CLD comme étant des gestionnaires bornés, le conseiller du CLD rencontré prétend que la CDÉC n'a pas le choix de l'accepter sans quoi il doit l'intégrer.

Les seuls acteurs qui entrent vraiment en relation dans le projet étudié sont le ministère avec le groupe promoteur et la CDÉC avec ce groupe également. Dans le premier cas, il ressort que les relations sont excellentes. Les personnes du groupe rencontrées prétendent que les conseillers du ministère sont disponibles et sensibles à leur

projet. Ils soulignent toutefois que pour obtenir de l'information, ils doivent poser des questions précises sans quoi elle ne leur est pas donnée. De son côté, le conseiller du ministère pense que les difficultés d'acquisition du terrain ainsi que les lenteurs et les contraintes administratives de son organisation doivent avoir causé des irritants chez les promoteurs. Dans le second cas, de part et d'autre, les personnes rencontrées disent avoir d'excellents rapports. Les promoteurs sont un peu choqués que l'ancienne direction de la CDÉC ne leur a pas donné "l'heure juste sur le degré de difficulté d'implantation" d'un tel projet. Tout de même, ils disent que leurs relations étaient excellentes.

En regard des indicateurs de respect relationnel, les paragraphes précédents démontrent que non seulement il existe deux types de rapports dans ce projet, mais il y a aussi une division de la qualité des rapports. Les deux types de rapports observés dans l'étude sont : ceux directement liés au projet et ceux liés à la mise sur pied du réseau global des CPE en Outaouais. Dans le premier cas, il apparaît que les relations sont teintées d'un respect relationnel positif. D'ailleurs, que ce soit entre le ministère et les promoteurs ou entre la CDÉC et ceux-ci, il a été démontré clairement que malgré des difficultés organisationnelles, il y a un esprit d'ouverture, de l'écoute, de la patience, de la tolérance, un respect des limites et des capacités de chacun et aussi une volonté d'arriver à un compromis. Dans le second cas, entre la CDÉC et le ministère les réponses sont ambivalentes puisqu'un seul prétend avoir des rapports avec l'autre. Pour ce qui est des relations entre la CDÉC et le CLD, nous le verrons dans le chapitre suivant, il règne un atmosphère de conflit. Les attitudes rencontrées dans leurs rapports sont surtout la méfiance et la non-volonté d'arriver à un compromis. De toute évidence, les deux parties n'acceptent pas les divergences de la culture organisationnelle de l'autre.

Tout bien considéré, nous croyons qu'aucune conclusion générale ne peut être tirée quant à la qualité des relations entre les acteurs impliqués dans le projet parce que ce ne sont pas tous ceux-ci qui entrent en relation. Cependant, nous pouvons confirmer un respect relationnel positif dans les rapports entretenus entre ceux qui ont des contacts liés au CPE-LPDE. Par conséquent, la qualité des rapports liée au projet ne pose aucune barrière à la démarche partenariale. Pour ce qui est des lacunes dans les rapports entre la CDÉC et le CLD, elles ne semblent pas causer de problème dans la démarche partenariale reliée à ce projet précis. Nous verrons toutefois dans le chapitre suivant, que ces lacunes constituent des barrières dans la démarche partenariale entre la CDÉC et ce bailleur de fonds.

4.6 Division du pouvoir et la gestion des conflits

Dans le chapitre I, nous avons énoncé que le partage des pouvoirs entre les acteurs peut constituer une barrière au partenariat. En effet, une démarche partenariale oblige parfois les acteurs investis à amputer ou à partager leur pouvoir, leurs innovations ou leurs prérogatives et certaines facettes de leur identité (Lamoureux, 1994). Pour certains auteurs comme Duperré (1992) et Dommergue (1998), la divergence dans le partage des pouvoirs entraîne

des relations de domination qui enfreignent le partenariat. Toutefois, tout comme pour Ayoub et Malo (2001), nous croyons que “la réalité des divergences n'entraîne pas nécessairement les [acteurs] dans une relation de domination. Elle engage plutôt ceux-ci dans une relation partenariale d’“ajustement mutuel entre organisations” par laquelle les partenaires font des compromis afin de minimiser l'impact des éléments plus conflictuels”. Dans cette section, nous ferons le portrait de la division des pouvoirs dans l'implantation du CPE-LPDE. S'il s'avère que cette répartition des pouvoirs est inégale et entraîne une relation partenariale asymétrique (Favreau et Lévesque, 1996), nous tenterons de déterminer dans quelle mesure les acteurs arrivent à s'ajuster mutuellement et à gérer, s'il y a lieu, les conflits qui entraînent les moments de non-réciprocité.

Dans l'implantation du CPE-LPDE, nous avons identifié deux niveaux de prise de décision. Il y a des décisions concernant le projet qui sont prises à l'externe et il y a les décisions prises à l'interne. À l'externe, les décisions sont celles qui concernent l'acceptation du projet sur le territoire et le pouvoir se partage entre les diverses instances de gouvernance²⁰ concernées. À l'interne, les décisions sont celles qui concernent la gestion et les activités quotidiennes du CPE et il semble se partager entre le ministère et le CA du CPE.

Effectivement, avant que le CPE n'entre en opérations, les personnes rencontrées nous ont dit à l'unanimité que le pouvoir se partage entre les instances de gouvernance concernées par la mise sur pied du réseau global des CPE en Outaouais. Il s'agit du CLD-CUO, du CRDO et du MFE. Par les entrevues, nous avons identifié que le pouvoir revient d'abord au CLD-CUO qui approuve localement le projet et le recommande au CRDO. Le groupe promoteur prétend que le CLD-CUO constitue “un gros joueur” parce que c'est le premier à approuver le projet. Une fois que ce dernier est accepté et recommandé localement par le CLD, on dit qu'il atteint généralement l'approbation du ministère. Le pouvoir est ensuite remis au CRDO qui accepte ou non le projet au niveau régional. S'il l'accepte, il le recommande au MFE qui l'approuve presque automatiquement.

C'est par des ententes spécifiques que ces instances se répartissent le pouvoir sur le territoire. Le Gouvernement du Québec a choisi les Conseils régionaux de développement (CRD) pour participer à la détermination des besoins et des priorités de développement des services de garde dans les régions. En Outaouais, c'est avec le CRDO que le MFE s'entend pour répartir les garderies entre les MRC de l'Outaouais. À son tour, le CRDO s'entend avec le CLD-CUO qui détermine les besoins en service de garde au niveau local. Même si la majorité dit qu'il y a

²⁰ La gouvernance est un nouveau modèle d'organisation plus souple, plus flexible, plus participatif, plus diffus, moins technocratique que l'on trouve tant dans les secteurs privé, public que civique. Il s'agit d'organisations ayant intégré le principe de subsidiarité selon lequel un type d'organisation se rapporte à une autorité supérieure que lorsqu'elle ne peut faire autrement. (Paquet, 1999). Voir aussi : Boucher et Tremblay, 1999)

répartition des pouvoirs entre les instances, la plupart disent que c'est le MFE qui a le pouvoir en bout de ligne. Le conseiller du ministère considère effectivement que "c'est le ministère qui a le mot final". C'est lui qui octroie le permis et approuve le terrain. Le CPE a ensuite 5 ans pour mettre en place la garderie et offrir les services.

Une fois le terrain approuvé et le permis accordé, les personnes rencontrées nous ont dit majoritairement que les décisions internes sont prises par le CA du CPE. Le ministère émet certaines recommandations et exigences générales à l'ensemble des CPE au niveau de leur mission, des services qu'ils offrent et de leur clientèle. Mais hormis ces indications, le conseiller du ministère prétend que le CPE constitue une entité totalement autonome. Dans le cas du CPE-LPDE, il dit que le CA s'est tellement approprié le projet qu'il est même rendu difficile d'aider les promoteurs dans leurs démarches. Il ajoute que le MFE "vérifie de temps en temps un peu comment ça fonctionne [...] mais, c'est vraiment eux qui décident de faire comme ils l'entendent et au mieux de leurs intérêts pour les enfants. [...]. Le gouvernement a estimé que c'était les parents qui étaient le mieux à même pour savoir ce qu'il fallait pour leurs enfants". En effet, tous admettent que même si le CPE est une structure prédéterminée à l'avance par la loi du ministère, il constitue une entité autonome localement puisque son CA prend la majorité des décisions internes. Il donne une orientation à sa mission afin de répondre aux besoins de son milieu²¹, il utilise le programme éducatif de son choix et élabore ses activités en fonction des besoins de sa clientèle. Cette clientèle est aussi choisie par celui-ci sur la recommandation du personnel de la garderie. De plus, les deux bailleurs de fonds nous ont dit qu'ils sont très flexibles dans l'utilisation que fait le groupe promoteur des montants qu'il reçoit. Les seules exigences à suivre à ce niveau sont les salaires des éducatrices.

Tout compte fait, une division inégale des pouvoirs s'observe aux deux niveaux de prise de décision dans le projet étudié. À l'externe, nous estimons que le ministère est l'instance qui a le droit de vie ou de mort sur le projet. Même si les autres instances acceptent et recommandent le CPE au niveau local et régional, elles le font évidemment en fonction des exigences du ministère pour s'assurer que ce dernier l'approuve à la fin du processus d'approbation territoriale. Cette répartition des pouvoirs entre les instances de gouvernance ne semble pas avoir un effet négatif sur la démarche partenariale. C'est selon nous, l'établissement des ententes spécifiques qui déterminent les pouvoirs entre ces instances en début de la relation qui constitue la clé du succès de leur démarche (Fontan et Lévesque, 1992; Clément, Tourigny et Doyon, 1999). Pour ce qui est des décisions prises à l'interne, le CA doit prendre ses décisions en fonction des recommandations et exigences du ministère. Effectivement, si ces décisions ne répondent pas aux recommandations de celui-ci, il peut arrêter de subventionner la garderie. Cette situation ne semble pas contraindre la démarche partenariale et nous en avons la preuve avec l'analyse de la qualité des

²¹ Se référer à la section 4,3 pour des précisions sur sa mission.

rapports entre ces deux acteurs (section précédente). Nous croyons tout comme Stratton (1989), que le fait que le CA est libre de mobiliser et d'utiliser les ressources qui lui sont offertes dans le sens qu'il juge le plus approprié constitue un élément déterminant. Cette liberté lui permet d'agir en dehors des règles conventionnelles et de se développer de façon originale (Stratton, 1989). Bref, la répartition inégale des pouvoirs dans les deux niveaux décisionnels n'entraîne pas une asymétrie (relation de domination) dans la relation partenariale qui demande des ajustements mutuels. Par conséquent, elle n'enfreint pas le partenariat entre ces acteurs.

4.7 Harmonisation des intérêts et conception du partenariat

Encore une fois, comme nous l'avons exprimé dans le chapitre III, certains éléments organisationnels chez les acteurs impliqués doivent converger dans une démarche partenariale. C'est le cas de la mission de leur organisation avec celle du projet, de leurs intérêts pour ce dernier et de leur vision du partenariat (Panet-Raymond, 1991 ; Panet-Raymond et Bourque, 1991 et Clément et al., 1995). Dans cette section, nous tenterons de déterminer dans quelle mesure les missions des acteurs convergent avec celle du CPE, dans quelle mesure ils s'investissent pour les mêmes raisons et aussi dans quelle mesure leurs visions du partenariat vont dans le même sens.

Dans un premier temps, en ce qui a trait aux missions, les interviewés prétendent que le ministère et la CDÉC sont les acteurs ayant les missions qui convergent le plus avec celle du CPE-LPDE. Ils disent même que le ministère a la même mission. Pour ce qui est de la CDÉC, ils disent que c'est de par son volet économie sociale que sa mission converge. Elle encourage et soutient les entreprises d'économie sociale telles les CPE. Selon les entrevues, la mission du CLD-CUO semble être la seule qui ne converge pas. Le conseiller du CLD a d'ailleurs précisé que généralement son organisation ne soutient pas les entreprises non autonomes.

Dans un second temps, pour ce qui est de l'intérêt des partenaires dans l'implantation d'un CPE, il apparaît qu'il s'agit d'une cause sociale partagée par chacun des acteurs impliqués. En effet, tous nous ont dit qu'il s'agit d'un besoin et qu'ils s'investissent pour répondre au manque de place en garderie dans la région de l'Outaouais. Le conseiller du CLD a fait remarquer que la région a un retard sur les autres régions à ce niveau.

Troisièmement, pour ce qui est de la conception du partenariat, il ressort que la plupart des acteurs impliqués ont cette vision de mise en commun d'expertise de personnes ou d'acteurs complémentaires. Les promoteurs ont en plus souligné l'aspect service à la communauté et le conseiller du CLD a précisé qu'il existe plusieurs types de partenariat. Pour ce qui est des rôles et responsabilités, ils ont tous dit qu'ils dépendent du projet.

Finalement, nous pouvons confirmer que la majorité des acteurs impliqués ont ces éléments de convergence qui leur permettent d'entreprendre une démarche partenariale.

CONCLUSION

Tout compte fait, suite à l'analyse des indicateurs nous pouvons affirmer que l'implantation du CPE-LPDE est véritablement un projet de partenariat. En effet, tous les indicateurs de partenariat analysés se sont avérés positifs que ce soit l'organisation du financement, la contribution des partenaires, la connaissance et la reconnaissance du projet, la qualité des rapports, la division des pouvoirs, l'harmonisation des intérêts ou les visions du partenariat. À tous ces niveaux, il nous est apparu qu'aucun élément n'était contraignant et compromettant pour la relation partenariale. Quelques éléments inattendus soulèvent toutefois certaines remarques et réflexions quant à notre analyse.

D'abord, nous avons identifié qu'il y a deux manières d'investir dans ce projet : de façon financière et non financière. De plus, nous avons identifié qu'il existe deux types de rapports : ceux liés directement au projet et ceux liés à l'implantation du réseau global des CPE en Outaouais. Est-ce qu'un acteur qui investit seulement de façon financière dans le projet et qui n'a aucun rapport directement lié au projet peut-être considéré comme un partenaire au même titre que les autres ? Ne suffit-il d'investir un montant d'argent pour se considérer comme partie prenante d'un projet de partenariat ? Notre étude démontre qu'un acteur qui n'investit que financièrement et qui n'a aucun rapport lié au projet possède moins de connaissance du projet comme tel. Évidemment, dans cette recherche cet acteur reconnaît le type de projet et il y porte un intérêt particulier parce que le réseau des CPE s'installe à la grandeur du Québec et il s'agit d'une priorité de développement en Outaouais. S'il en aurait été d'un projet unique, nous croyons que cet acteur n'aurait pas pu être considéré comme un partenaire. Les éléments comme la connaissance, la reconnaissance et l'intérêt n'aurait probablement pas été atteints. Cela reste à voir!

Ensuite, l'étude de ce projet fait ressortir deux relations partenariales distinctes. D'une part, une relation de partenariat **ponctuelle** entre le MFE, le CRDO, le CLD-CUO et la CDÉC de Gatineau qui prend forme sur la base de l'implantation du réseau global des CPE en Outaouais. À notre avis, dans cette démarche les rapports sont ponctuels, c'est-à-dire qu'ils s'activent, à des moments précis, pour la signature d'ententes spécifiques et sur de courtes périodes. Ces rapports se réactivent les années suivantes ou après quelques années pour la reconduction des ententes. D'autre part, il y a la relation partenariale entre le MFE et le groupe promoteur et aussi entre la CDÉC et les promoteurs sur la base de l'implantation du projet étudié. Les rapports entre ses acteurs s'activent lors de phases précises et se font sur des périodes plus longues.

CHAPITRE V

DÉMARCHE PARTENARIALE AVEC LES BAILLEURS DE FONDS

Dans ce chapitre, nous allons tenter de déterminer dans quelle mesure il existe une véritable démarche partenariale entre la CDÉC de Gatineau et ses bailleurs de fonds. Les indicateurs d'une démarche partenariale qui seront utilisés sont : l'organisation du financement, la connaissance de la culture organisationnelle de la CDÉC par ses bailleurs de fonds, la reconnaissance de cette culture, la qualité des rapports entre les deux parties, les stratégies de gestion de conflits utilisées et l'harmonisation des intérêts des acteurs et de leurs conceptions de la stratégie de DÉC et de partenariat. Ce chapitre est divisé en fonction de ces indicateurs.

5.1 Organisation du financement

L'agencement du financement constitue généralement un défi de taille pour les organisations du type CDÉC et les possibilités de partenariat avec leurs bailleurs de fonds puisqu'il contient plusieurs lacunes. C'est au niveau de la durée du financement, de la récurrence, de la logique, des conditions et exigences des programmes que les problèmes se posent en général (Lamoureux, 1994; Morin et al., 1994 ; Favreau et Lévesque, 1996 ; Comeau et Favreau, 1998 ; Panet-Raymond, 1991 *dans* Clément, Tourigny et Doyon, 1999;). Nous avons fait état dans la section 1.2.3, des lacunes de ces divers aspects du financement. C'est en épluchant, pour chacun des bailleurs de fonds, les indicateurs ci-haut mentionnés et en se basant sur les opinions de ceux-ci et des professionnels de la CDÉC quant à la pertinence des types de financement que nous déterminerons dans quelle mesure elles offrent des possibilités de partenariat entre ces deux acteurs.

Débutons par la SDÉO qui finance la CDÉC à raison de 300 000 \$ par année. La SDÉO a le devoir de soustraire des deux millions de dollars qu'elle reçoit du Gouvernement du Québec, un montant de 300 000 \$ pour la promotion de l'économie sociale et le financement des CDÉC en Outaouais (Favreau, 11 février 1997 : 3). C'est sur une période de cinq ans que ce financement est donné à raison d'une moyenne de 80 000 \$ par ans. Ce montant est divisé en deux versements : le premier est donné en début d'année avec la signature du protocole d'entente et le deuxième qui équivaut à 10 ou 20 pour cent du montant total, est offert à la fin de l'année après la lecture du rapport annuel. Cette instance finance la mission de base de la CDÉC, à savoir l'ensemble de ses opérations et depuis l'an dernier, elle finance aussi certains projets. La personne rencontrée à la SDÉO nous dit que les principales conditions pour que la CDÉC reçoive son financement sont : la mise en œuvre de la planification qu'elle a soumise en début d'année et la démonstration dans le rapport annuel de fin d'année que les objectifs de la

planification ont été atteints. Le rapport annuel constitue “une garantie que la CDÉC a rempli ses obligations” de dire la personne interviewée.

Deuxièmement, pour ce qui est de Développement économique Canada (DÉC) (dans ce chapitre, l’abréviation “DÉC” sera utilisé pour désigner l’instance de financement et non l’approche de DÉC), il finance la CDÉC à raison de 200 000 \$. Ce financement est récurrent, mais nécessite la signature d'un contrat chaque année. DÉC finance la mission de base de la CDÉC, à savoir les volets revitalisation et entrepreneurship dans les quartiers ciblés de Gatineau et les montants sont inscrits dans des postes budgétaires. Chaque année est divisée en trimestre et la CDÉC doit faire des demandes de remboursement pour obtenir ses montants. Les conditions de financement énoncées par la personne rencontrée sont : l'inscription de la mission de la CDÉC dans celle de son organisation ; une administration qui répond aux normes minimales de l'administration publique ; la détermination d'objectifs en début de contrat ; le respect du cadre de mesure de rendement établi, l'atteinte d'objectifs et l'obtention de résultats en fin d'année.

Dans un troisième temps, en ce qui concerne le financement offert par la Ville de Gatineau, nous savons que cette dernière a offert un montant de 35 000 \$ en l'an 2001. Auparavant, ce financement du milieu municipal était donné par l'intermédiaire du CLD-CUO. C'est sur la base du territoire et de projet précis que les sommes sont données à la CDÉC. La Ville constitue d'ailleurs le plus gros bailleur de fonds pour le projet de vidéo “La fibre collective”. Pour ce qui est de ses conditions de financement, la personne rencontrée nous a tout simplement dit que la CDÉC devait avoir de bons résultats. En effet, il nous a dit : “moi, je me rapporte toujours aux résultats”.

Pour ce qui est du CLD-CUO, il reçoit le mandat du CRDO de financer la CDÉC de Gatineau. La personne rencontrée nous a dit que le CLD avait offert 210 000 \$ à la CDÉC en l'an 2000 et qu'en 2001 il lui avait remis un montant de 151 000 \$ en subventions non remboursables. Pour ce qui est de la logique de financement, “le CLD-CUO a développé un nouveau volet en économie sociale pour aider les entrepreneurs à élaborer un projet de création, de consolidation ou d'expansion d'entreprises ” (Les Forces locales, nov. 2001). La CDÉC de Gatineau, à travers ce volet, reçoit le mandat du CLD-CUO d'accompagner dans leurs démarches, les entrepreneurs de la ville de Gatineau intéressés, soit pour la préparation d'une demande de financement, soit pour la réalisation comme telle du plan d'affaires. Dans un article du journal *Le Droit*, il est mentionné que plusieurs projets de la CDÉC de Gatineau “pourront bénéficier d'une parcelle du montant total de 1 million de dollars dont dispose le Centre local de développement (CLD) pour les projets” (Descôteaux, 6 mai 2001 : 17). Pour ce qui est des conditions de financement du CLD-CUO, le conseiller rencontré nous a dit que le financement est automatique, mais que la CDÉC doit atteindre les objectifs de l'entente initiale et être performante en terme de nouveaux clients.

En ce qui a trait aux conditions de financement, nous avons jugé pertinent de voir l'opinion générale des professionnels de la CDÉC afin de nuancer ce qui a été dit par les bailleurs de fonds. Selon eux, les principales conditions de financement sont majoritairement quantitatives. À ce niveau, les bailleurs regardent le nombre de dossiers traités, le nombre de projets réussis, la rentabilité financière des projets (exigée sur 3 ans pour les entreprises d'économie sociale et sur 5 ans pour les entreprises privées). Ils demandent l'élaboration de plans d'affaires pour chacune des entreprises soutenues, le nombre de promoteurs, des résultats concrets et exigent la mise en forme de plusieurs rapports de financement. D'un point de vue qualitatif, ils demandent que les entreprises créent des emplois, offrent des services à la communauté et qu'il n'y ait pas de concurrence déloyale.

Le type de financement offert par les bailleurs de fonds est considéré presque à l'unanimité par les professionnels et les administrateurs de la CDÉC, comme étant non propice aux activités de l'organisme. Certains pensent même qu'il est contradictoire dans le sens où il ne permet pas à la CDÉC de remplir convenablement ses tâches quotidiennes. Effectivement, on mentionne qu'il y a trop de bailleurs de fonds, qu'ils sont très bureaucratiques, que les formulaires de financement comportent énormément d'exigences, des exigences parfois non pertinentes²² et qu'il y a trop de documentation connexe à lire. Ils prétendent que la CDÉC passe près de la moitié de son temps à la lecture de cette documentation, à la mise en forme de ses demandes, à la négociation et à l'organisation de son financement, ce qui écourte le temps d'intervention qu'elle passe sur le terrain. D'autre part, la non-réurrence de son financement l'empêche de faire une planification stratégique à long terme. Toutefois, un professionnel et un administrateur affirment que depuis un an, depuis l'arrivée de la nouvelle direction générale, les bailleurs de fonds améliorent leur mode de financement. Cette amélioration serait sensiblement reliée à leur meilleure connaissance de l'organisation de la CDÉC, de remarquer l'administrateur.

Quant aux bailleurs de fonds, ils conçoivent leur type de financement pertinent même s'ils le disent imparfait. Ils signalent par exemple qu'il "offre beaucoup de latitude" et qu'il semble bien fonctionner avec la CDÉC de Gatineau.

Si nous faisons une synthèse de ce qui précède, dans un premier temps, la somme des montants offerts n'est pas suffisante au bon fonctionnement de la CDÉC. Ensuite, ces montants sont offerts généralement sur des périodes trop courtes et sont partiellement récurrents parce qu'ils sont conditionnels. La logique de financement proposée est toutefois pertinente puisqu'elle est pour tous transversale et tient compte des spécificités et des besoins du territoire (Favreau et Lévesque, 1996). Pour ce qui est des conditions de financement, elles concernent

²² La demande d'élaboration de plans d'affaires par les bailleurs de fonds s'avère non pertinente dans certains projets d'entreprises.

généralement l'atteinte des objectifs établis en début de contrat et l'obtention de résultats. Ces conditions nous semblent convenables dans la mesure où il y a eu négociation entre les organisations et entente de financement par contrat dès le début de la relation partenariale. Cependant, comme nous le verrons un peu plus loin dans ce chapitre, ces conditions s'avèrent non propices à cause de la marge de manœuvre réduite de la CDÉC dans la négociation de ces dernières et des exigences des programmes de financement des bailleurs de fonds.

En effet, même si les montants offerts semblent suffisants, ils ne le sont pas pour autant. La CDÉC n'a pas le choix d'avoir du financement de divers bailleurs de fonds puisqu'elle ne récolte aucune somme de ses activités et de ses projets quotidiens, et aussi parce que le financement n'est jamais garanti d'année en année. Une étude de Morin et al. (1994) souligne cette lacune du nombre élevé de bailleurs de fonds : ce nombre augmente les risques de problèmes dans l'harmonisation des objectifs et des règles du jeu des programmes de financement. La durée des subventions est trop courte et ne permet pas aux professionnels et administrateurs de la CDÉC de faire des planifications stratégiques adéquates. Une planification stratégique pour ce type d'organisation doit se faire, à notre avis, sur une période de trois ans minimum afin de lui permettre d'atteindre ses objectifs et d'obtenir des résultats observables et quantifiables. Il faut se rappeler de la primauté de la rentabilité sociale des projets et des entreprises soutenues par la CDÉC. Cette rentabilité, qu'elle soit économique ou sociale, s'observe généralement à long terme. Pour ce qui est des conditions de financement de la CDÉC, énoncées à la façon des bailleurs de fonds, elles semblent faciles à manipuler et à gérer. Nous reconnaissons cependant les limites énoncées par les professionnels et les administrateurs de la CDÉC, surtout au niveau de la rentabilité économique et du nombre grotesque de données chiffrées demandés à chaque année. Justement, Favreau et Lévesque (1996) considèrent que les bailleurs de fonds exigent parfois la rentabilité dans des secteurs qui peuvent ne pas l'être. Bref, le seul élément propice de l'organisation du financement de la CDÉC de Gatineau, est la logique de financement. Nous considérons donc que cette organisation est non propice à une relation de partenariat entre la CDÉC et ses bailleurs de fonds. Il est quand même étonnant que depuis 5 ans, la CDÉC entretienne des relations avec ses instances de financement. Peut-être y a-t-il compensation par d'autres indicateurs ? C'est ce que nous verrons dans les sections qui suivent.

5.2 Connaissance de la CDÉC par ses bailleurs de fonds

Le partenariat soulève, pour des organismes comme les CDÉC, un autre défi qui concerne le respect de leur culture organisationnelle par leurs partenaires (Lamoureux, 1994). Ce respect s'exprime ou se témoigne par une connaissance de la part des partenaires de la mission de la CDÉC (Lamoureux, 1994), de son type d'intervention, de son territoire, de la population visée et touchée par ses activités (Panet-Raymond, 1991; Panet-Raymond et Bourque, 1991 ; Clément et al., 1995) et finalement, par la connaissance de sa stratégie de développement

économique communautaire. C'est par ces indicateurs que nous allons tenter de déterminer dans quelle mesure les bailleurs de fonds connaissent la CDÉC de Gatineau.

D'abord, selon nos entretiens, nous pouvons affirmer que la mission de la CDÉC de Gatineau est connue de ses bailleurs de fonds. Celle-ci comporte deux grands volets : la revitalisation urbaine et le soutien à l'entrepreneuriat privé et collectif. Ces deux volets ont effectivement été mentionnés dans les entrevues auprès des instances rencontrées. Dans leurs définitions, il a donc été question de support au développement social et à l'économie sociale des quartiers fragilisés, support donné par l'offre de moyens et/ou outils pour permettre à ces quartiers de se prendre en charge. Les moyens énoncés sont : la mise sur pied d'entreprises, la création de CPE, la formation, la sensibilisation et l'habilitation. Cependant, seulement deux représentants des bailleurs de fonds ont énoncé clairement le volet développement économique de la mission de la CDÉC. Cette constatation nous laisse sous l'impression que le volet social de la mission est davantage connu que son volet économique. Les moyens mentionnés nous permettent toutefois de constater qu'il y a quand même connaissance du volet économique sans qu'il ait pour autant été exprimé clairement.

En ce qui a trait à la connaissance du type d'intervention, elle concerne évidemment les deux volets énoncés dans le paragraphe précédent. Dans les réponses obtenues, il a clairement été question du travail d'accompagnement de la CDÉC, de son travail de revitalisation et de support à l'entrepreneuriat. Tout comme pour la mission, le type d'intervention est connu par les bailleurs de fonds, mais semble surtout s'orienter vers le volet social de son mandat. De plus, pour ce qui est de l'entrepreneuriat, les bailleurs de fonds parlent davantage d'entrepreneuriat collectif alors qu'il vise autant l'entrepreneuriat privé que social. À notre avis, les bailleurs de fonds n'ont peut-être pas torts d'entrevoir davantage la mission et l'intervention de la CDÉC sous l'angle de la revitalisation et de l'entrepreneuriat collectif. Pendant longtemps, et ce surtout avec l'ancienne direction, le volet revitalisation a été priorisé et un intérêt particulier a été porté pour le développement d'entreprises d'économie sociale.

Pour ce qui est du territoire d'intervention de la CDÉC, c'est par des questions sur l'origine du territoire, les spécificités et les acteurs clés qui le composent que nous avons déterminé que les bailleurs de fonds en ont une connaissance convenable. C'est seulement au niveau de l'origine qu'il y a une méconnaissance de la part d'un des répondants. Alors que comme l'a énoncé la majorité, le territoire de la CDÉC a été défini par l'étude du CRÉÉOM, cette personne nous a dit que c'est le département d'urbanisme de la Ville qui l'a délimité suite à une analyse démographique des indices de richesse et par ses divisions des quartiers électoraux. Il est cependant bien vrai que les délimitations électorales constituent les limites territoriales des quartiers d'intervention de la CDÉC. Deuxièmement, pour ce qui est des spécificités du territoire, ce qui a été énoncé par les bailleurs de fonds reflète

bien certaines des caractéristiques identifiées dans les plans de revitalisation de la CDÉC. Il est ressorti entre autres qu'il s'agit des vieux quartiers de Gatineau, de secteurs restreints comparativement aux arrondissements de Montréal, de quartiers très pauvres situés près de quartiers relativement riches, de lieux constitués d'une population majoritairement jeune et affectée par des problématiques de toutes sortes. Il a également été question de la proximité de ce territoire avec celui d'Ottawa; de la fonction publique fédérale et des entreprises de la haute technologie. Ensuite, au niveau des acteurs clés, les bailleurs de fonds ont énoncé les organismes communautaires, les services de développement économique de la Ville, les CLSC, les conseillers municipaux, les maisons de jeunes et les associations. Il s'agit là des principaux acteurs clés ayant été identifiés par les professionnels de la CDÉC lors de nos entrevues. Pour ce qui est de la population ciblée par l'intervention de la CDÉC, selon les bailleurs de fonds, elle se caractérise essentiellement par la pauvreté et le fait qu'elle se trouve dans les quartiers défavorisés ciblés par la CDÉC. Cette connaissance de la population visée est toutefois partielle puisque tout comme un des répondants l'a énoncé, cette population est aussi constituée des personnes qui ont de meilleures formations et qui appuient les efforts de développement de la CDÉC. La population touchée est donc pour les bailleurs de fonds celle qui est visée. Un des répondants précise qu'actuellement cette population se compose d'organisations communautaires et des partenaires actifs dans les comités de vie de quartier.

Finalement, en ce qui a trait à la conception du développement économique communautaire des bailleurs de fonds, on peut dire que chacune de leur définition s'inscrit dans la conception générale de cette notion. Il s'avère que certains ont des conceptions plus exactes à cause de leur engagement dans le domaine du développement économique communautaire depuis un certain temps et d'autres, des définitions plus orientées vers un aspect étant donné l'orientation de leur financement. En effet, deux répondants ont orienté leur conception vers une définition de l'entrepreneuriat collectif tandis que les autres ont, en plus, abordé l'aspect territorial et rassembleur de cette stratégie de développement. Toutefois, en général, les aspects de prise en charge et de développement des moyens pour régler des problèmes identifiés ont été mentionnés.

Enfin, qu'il s'agisse de la mission, du type d'intervention, du territoire, de la population ou de la stratégie de développement économique communautaire, les bailleurs de fonds ont à notre avis une connaissance d'ensemble de la culture organisationnelle de la CDÉC. Cette connaissance des bailleurs de fonds témoigne à la CDÉC un respect qui lui permet de conserver son identité et son autonomie (Couillard et Côté, 1993; Vigoez, 1995 *dans* Clément, Tourigny et Doyon, 1999), et lui permet d'entreprendre avec eux, une démarche partenariale.

5.3 Reconnaissance des bailleurs de fonds de la CDÉC

Tout comme pour la connaissance, la reconnaissance de la culture organisationnelle d'organismes comme la CDÉC représente un défi pour le partenariat entre ce type d'organismes et leurs bailleurs de fonds. Cette reconnaissance témoigne aussi du respect que leur portent leurs partenaires. Afin de déterminer la reconnaissance de la culture organisationnelle de la CDÉC par ses bailleurs de fonds, nous nous sommes appuyé sur les indicateurs suivants : l'adhésion des bailleurs de fonds au type d'organisation OBNL, leur adhésion à la mission de la CDÉC et à son type d'intervention, un investissement autre que financier et finalement, la reconnaissance de la CDÉC comme organisme de partenariat. Pour ajouter une nuance aux affirmations qui ont été faites par les bailleurs de fonds, nous avons demandé l'opinion des professionnels et administrateurs de la CDÉC sur l'adhésion des bailleurs à la mission de la CDÉC.

D'abord, il est ressorti que les organisations de financement rencontrées ne sont pas en désaccord complètement avec le type d'organisation "à but non lucratif". De fait, elles nous disent être en accord avec les principes de propriété collective d'une entreprise, de gain en service à la communauté et de démocratie. Leurs réserves concernent le mode de gestion de ce type d'organisation et la représentativité au sein des CA. D'une part, elles prétendent que les OBNL devraient poursuivre des objectifs de rentabilité et faire de l'argent tout comme les autres types d'entreprises. D'autre part, elles pensent qu'il y a un manque d'expertise au sein des CA et que les personnes fragilisées qui y siègent sont facilement manipulables. Il y aurait alors peut-être un écart entre l'idéal démocratique souhaité et la réalité. Deuxièmement, pour ce qui est de la mission, tous les bailleurs de fonds rencontrés croient, endossent et reconnaissent l'importance de la mission de la CDÉC. Pour ce qui est de son type d'intervention, c'est aussi reconnu à l'unanimité. Ils nous disent entre autres qu'elle fait un travail systématique qui devrait permettre d'atteindre des résultats, qu'elle fait du bon travail au niveau de l'entrepreneuriat, que c'est un travail complémentaire et parfois similaire à celui de ses partenaires. Quatrièmement, la majorité des bailleurs considère la CDÉC de Gatineau comme un véritable organisme de partenariat. Ils prétendent d'ailleurs qu'elle en est un beau modèle, que la plupart de ses interventions se font sur cette base et que le partenariat constitue son principal outil de travail. Il ressort malgré tout, qu'il y a encore beaucoup de travail à faire de ce côté et que c'est un rôle qui sera à consolider avec la mise sur pied de la nouvelle CDÉC.

Les bailleurs de fonds reconnaissent donc généralement la culture organisationnelle de la CDÉC de Gatineau. Tout comme les professionnels de la CDÉC nous l'ont mentionné lors de nos entrevues avec eux, si les bailleurs de fonds n'adhéraient pas à la mission de la CDÉC, ils ne la financeraient pas et surtout ils n'investiraient pas des ressources autres que financières. En effet, les entrevues avec ces derniers nous ont permis de constater que tous les bailleurs de fonds rencontrés s'investissent autrement que par l'offre de financement. Ils y contribuent

également en intérêt, en expertises, en ressources humaines, et ce, dans l'élaboration d'instruments d'analyse, dans la gestion de projets, dans le traitement de dossiers et au sein de son CA. Tout comme Bélanger et Lévesque (1992) et les professionnels de la CDÉC, nous considérons que le fait que le gouvernement finance la CDÉC témoigne déjà une certaine reconnaissance. Bref, la reconnaissance que lui témoignent ses bailleurs de fonds permet à la CDÉC d'entreprendre avec eux une démarche partenariale.

5.4 Qualité des relations entre la CDÉC et ses bailleurs de fonds

Évidemment, une démarche partenariale exige des relations entre les acteurs qui s'y investissent. Cependant, ces relations ne vont pas pour autant d'elles-mêmes et constituent une barrière au partenariat. Ces rapports sont souvent considérés comme étant ambivalents, tendus, hiérarchiques et autoritaires (Morin et al., 1994). Dans cette section, il s'agira de déterminer dans quelle mesure les rapports sont teintés d'un respect relationnel positif. Ce respect se témoigne et s'observe par des qualités personnelles et professionnelles telles que l'acceptation des divergences de point de vue et d'intérêts, l'esprit d'ouverture, l'écoute, la transparence, la patience, la confiance, la tolérance, le respect des limites et des capacités des autres, la reconnaissance des contributions et la volonté d'arriver à un compromis (Panet-Raymond, 1991 et Panet-Raymond et Bourque, 1991 ; Clément et al., 1995).

Dans un premier temps, la qualité des rapports généraux avec les bailleurs de fonds est considérée, du point de vue des professionnels de la CDÉC, comme excellente avec deux des instances rencontrées. Avec les autres, les relations sont plutôt perçues comme étant tendues. Les professionnels nous expliquent que les bailleurs avec lesquels les relations sont bonnes, leur témoignent d'un grand respect, tant du fait de croire en leur organisation, de les considérer comme des alliés importants que du fait de se battre pour les intérêts de la CDÉC. Avec les autres bailleurs de fonds, d'un côté c'est au niveau du traitement des dossiers et des demandes de financement que les relations sont tendues. D'abord, les professionnels de la CDÉC disent qu'il y a un manque de clarté (de transparence) dans le mode de fonctionnement de ces instances qu'ils qualifient de bureaucratique. Ensuite, ils prétendent que ces bailleurs de fonds ne croient pas en la capacité de la CDÉC à traiter des dossiers d'envergures et qu'ils tentent de s'approprier les projets qui ont le plus de potentiel. D'autre part, les professionnels de la CDÉC ressentent une méfiance de la part de ces instances de financement quant à la qualité de représentation des dossiers accompagnés par la CDÉC. Pour ce qui est de l'autre bailleur de fonds, à la CDÉC on prétend qu'il y règne une atmosphère de méfiance. On dit que cette instance considère la CDÉC comme une compétitrice puisqu'elle travaille sur des dossiers similaires, surtout les dossiers d'entreprises privées, qu'elle tente de s'approprier certains de ses projets et même que certains fonctionnaires ne voient pas la pertinence de l'intervention de la CDÉC sur le territoire.

Les réponses obtenues des bailleurs de fonds s'orientent dans le même sens. Les deux instances avec lesquelles les professionnels de la CDÉC prétendent avoir de bonnes relations ont également dit avoir de très bons rapports avec la CDÉC même si parfois il y a des phases un peu différentes. Ils qualifient les rapports de “très positifs” et de “cordiaux”. Ils disent aussi se sentir reconnus dans leur apport à la CDÉC, quel qu'il soit, financier ou non financier. Pour ce qui est des rapports avec les instances dont les relations sont qualifiées de tendues par les professionnels de la CDÉC, le représentant d'une de ces organisations nous dit que les rapports avec la CDÉC sont en quelque sorte obligés puisqu'il s'agit d'un contrat de service imposé par le gouvernement. Cette instance dit qu'il règne une atmosphère de conflit due au non-respect de la culture organisationnelle de son organisation de la part des employés de la CDÉC. Il nous dit entre autres que les employés de la CDÉC ne parviennent pas à s'ajuster au mode de fonctionnement et de coordination des ressources en entrepreneurship de son organisation.

Il nous apparaît donc clair qu'il y a une division dans la qualité des relations entre les bailleurs de fonds et la CDÉC. Il y a d'un côté, des rapports dans lesquels il existe un respect organisationnel que nous considérons positif. Il est hors de doute que règne la confiance et la reconnaissance de part et d'autre, qu'il y a un respect des capacités et des limites de la CDÉC de la part des instances de financement et qu'il y règne une certaine volonté de compromis puisque malgré les moments de différends, fait énoncé par un des bailleurs de fonds, les rapports sont excellents. De l'autre côté, il est évident que des attitudes de méfiance, de conflit et de non-volonté d'arriver à un compromis règnent entre d'autres bailleurs de fonds et la CDÉC. De toute évidence, les deux parties n'acceptent pas les divergences de la culture organisationnelle de l'autre.

Selon Ayoub et Malo (2001), les divergences n'entraînent pas nécessairement les organisations dans une relation de domination. Par contre, avec ce que nous savons dans ce cas-ci, il y a domination dans la relation par l'instance qui subventionne. De plus, il est clair qu'il n'y a aucune volonté, d'un côté comme de l'autre, d'arriver à un compromis. Tel qu'énoncé par Ion (1990 : 136) dans Comeau et Favreau (1998), il ne semble y avoir aucune tentative venant des deux parties, “d'arriver par la discussion et même le conflit, à négocier des “accords restreints”, sur des objectifs précis, contractés au nom de l'efficacité et de la nécessité de faire quelque chose par-delà des différences d'appréciation”. Bref, la qualité des rapports entre la CDÉC et ses bailleurs constitue partiellement une barrière à leur démarche partenariale.

5.5 Les stratégies de gestion des conflits entre la CDÉC et ses bailleurs de fonds

Les CDÉC se heurtent à des problèmes majeurs dans leurs rapports avec les pouvoirs publics, et ce, à cause de la rigidité des programmes, des normes qu'ils imposent, des critères d'éligibilité exigés (Morin et al., 1994) et à cause du type de rentabilité demandée. Ces éléments obligent la négociation entre les parties et les amènent à amputer ou

à partager leur pouvoir, leurs innovations ou leurs prérogatives et certaines facettes de leur identité (Morin et al., 1994). Ces négociations entraînent des relations asymétriques (Favreau et Lévesque, 1996) dans lesquelles il y a des moments de non-réciprocité. Comme nous venons de le faire ressortir, cette asymétrie semble d'ailleurs permanente avec certains bailleurs de fonds. Dans cette section, nous tenterons de déterminer dans quelle mesure la CDÉC et ses bailleurs de fonds arrivent à s'ajuster mutuellement et à gérer les conflits qui entraînent ces moments de non-réciprocité. C'est par une question sur la marge de manœuvre de la CDÉC dans la négociation des critères d'admissibilité des programmes de financement que nous sommes parvenues à cueillir les opinions des professionnels, des administrateurs et des bailleurs de fonds de la CDÉC.

Pour ce qui est de la marge de manœuvre de la CDÉC, elle est perçue par ses professionnels et administrateurs comme étant plutôt réduite. On nous précise que les négociations au niveau des exigences des programmes ont généralement été faites à la mise sur pied de la CDÉC. Par la suite, il s'agit plutôt de reconduction de programmes, ce qui facilite le travail et améliore la façon de traiter les dossiers. Pour ce qui est des nouvelles demandes de financement, les professionnels et administrateurs de la CDÉC disent que la direction de la CDÉC a décidé de changer sa stratégie de recherche. Au lieu de chercher du financement en fonction de ses projets, la CDÉC cible plutôt les programmes et ensuite elle adapte ses projets aux conditions demandées. De cette façon, elle est assurée de remplir les exigences demandées et elle minimise les négociations avec ses bailleurs de fonds. Elle ne sélectionne ainsi que les programmes dont les critères d'admissibilité cadrent avec sa mission. À cet effet, les professionnels et administrateurs de la CDÉC sont unanimes : la CDÉC ne modifie pas sa mission pour obtenir du financement. La direction dit plutôt “on repense notre intervention et on repense notre financement. Dans le cadre de la fusion, c'est clair qu'on va faire cette démarche-là”. Selon plusieurs personnes rencontrées, la nouvelle direction générale a amené d'énormes changements au niveau de la négociation. On dit qu'elle est plus stricte que la précédente et accepte de moins en moins l'argent qui ne va pas dans le sens de son mandat. De plus, elle exige que le volet revitalisation soit financé, volet qui l'était peu ou pas avec l'ancienne direction.

Dans la mesure où les bailleurs de fonds acceptent la mission de base de la CDÉC lors des ententes initiales, les professionnels de la CDÉC prétendent qu'il n'y a pas de négociations quant aux interventions qu'elle mène quotidiennement. Ils considèrent quand même que les bailleurs de fonds ont beaucoup de pouvoir parce que la CDÉC doit orienter ses interventions dans le sens de leurs objectifs pour atteindre les résultats escomptés.

Du côté des bailleurs de fonds, ce qui ressort des entretiens c'est effectivement que la CDÉC négocie peu son financement. Malgré cette affirmation, un bailleur de fonds précise qu'“il y a toujours un terrain d'entente”. Une fois que les protocoles d'entente initiaux sont signés, deux bailleurs disent que la CDÉC a “carte blanche” pour ce

qui est des moyens d'actions choisis pour atteindre ses objectifs. Il n'y a donc pas de méthodes de contrôle très rigoureuses à cet effet de dire un d'entre eux. Trois représentants d'instances différentes disent que tant et aussi longtemps que la CDÉC respecte les ententes initiales, intervient dans le cadre de sa mission et utilise ses fonds dans des champs appropriés d'activités, le financement n'est pas arrêté et est reconduit d'année en année. C'est effectivement le cas depuis la mise sur pied de la CDÉC avec ces instances de financement.

De toute évidence, comme l'ont énoncé les professionnels de la CDÉC et les bailleurs de fonds, il y a très peu de négociation au niveau des critères d'admissibilité des programmes lors des ententes de financement initiales. Longtemps, et surtout du temps de l'ancienne direction, des professionnels et des administrateurs nous ont dit que la CDÉC acceptait des financements qui ne cadraient pas avec son mandat juste pour avoir de l'argent. Avec la nouvelle direction, une stratégie de concertation conflictuelle semble s'être quelque peu développée afin de pourvoir à cette situation, surtout avec les nouveaux bailleurs de fonds. Il apparaîtrait donc que la CDÉC se plie de moins en moins aux exigences des programmes de financement qui ont pour conséquence de déformer sa mission parce qu'elle n'accepte pas les programmes qui ne vont pas dans le sens de sa mission. Ce qui nous apparaît ambivalent, c'est qu'avec sa nouvelle stratégie de recherche de financement qui est d'élaborer ses projets en fonction des programmes de financement, la CDÉC ne se plie-t-elle pas aux exigences des programmes de financement ? Effectivement, cette stratégie évite les négociations et les mauvais rapports avec les bailleurs de fonds, mais n'étouffe-t-elle pas en quelque sorte ses capacités d'innovation en ce qui a trait aux projets (Aubry et Charest, 1995) ?

Tout compte fait, il nous apparaît clair que la CDÉC possède une marge de manœuvre plutôt réduite en ce qui a trait à la négociation des critères d'éligibilité des programmes de financement. Ce qui, selon nous, place les deux parties en relation d'asymétrie puisque les professionnels de la CDÉC sont généralement en désaccord avec les conditions des programmes de financement. La CDÉC utilise depuis quelque temps, surtout avec les nouveaux bailleurs de fonds, une stratégie de concertation conflictuelle (Doré, 1990) pour palier à cette situation. Cette stratégie semble avoir de bons résultats selon un administrateur. Cette tactique permet actuellement à la CDÉC et lui permettra éventuellement peut-être davantage, un certain partage de pouvoirs dans ses négociations avec les instances de financement et l'atteinte d'un certain équilibre dans ses relations. Cependant, ce qui nous apparaît ambivalent c'est que d'un côté, la CDÉC est en quête d'une relative égalité de pouvoir et de l'autre, avec sa nouvelle stratégie de recherche de financement, elle se maintient dans une relation de domination puisqu'elle adapte ses projets aux exigences des programmes de financement (Favreau et Lévesque, 1996). Situation qui selon nous fait perdurer les asymétries même si elle lui assure une certaine qualité dans ses relations. Du côté des bailleurs de fonds, il ne semble y avoir aucune stratégie qui permettrait une éventuelle symétrie dans les rapports. C'est à se

demander si les instances de financement sont conscientes de cette asymétrie. Enfin, c'est seulement au niveau de ses activités quotidiennes que la CDÉC a de la latitude dans ses décisions. Les deux parties nous ont dit que le CA de la CDÉC décide de ses interventions en fonction de la mission, des orientations, des besoins et des argents disponibles. Bref, les conflits et moments de non-réciprocité viennent de la négociation des critères des programmes de financement. Il nous apparaît évident que les parties en jeu n'arrivent pas à s'ajuster mutuellement et à gérer les conflits parce que du côté des bailleurs de fonds aucune stratégie n'est utilisée et du côté de la CDÉC, malgré sa tentative de concertation conflictuelle, sa nouvelle stratégie de recherche de financement la maintient dans une situation de domination.

5.6 Intérêts des acteurs, définition du développement économique communautaire et conception du partenariat

En apparence, les institutions de financement et la CDÉC semblent bien différentes. Au-delà de ces différences apparentes, existe-t-il des similitudes qui puissent agir en faveur d'une relation de partenariat entre ces deux acteurs. Des intérêts ainsi que des stratégies communes de développement économique communautaire et de partenariat sont le genre d'éléments qui permettent le bon fonctionnement d'un partenariat (Panet-Raymon, 1991; Panet-Raymond et Bourque, 1991 ; Clément et al., 1995). C'est pourquoi dans cette section, nous avons tenté, d'une part, de déterminer dans quelle mesure les bailleurs de fonds investissent et s'investissent dans les activités de la CDÉC pour les intérêts de la communauté et non pour leurs propres intérêts et, d'autre part, dans quelle mesure les partenaires ont des conceptions communes de développement économique communautaire et de partenariat.

Dans un premier temps, pour ce qui est des intérêts, nous nous sommes penchées sur les raisons pour lesquelles les personnes rencontrées et leurs organisations contribuent financièrement ou non financièrement à la CDÉC. D'un point de vue personnel, la majorité des personnes rencontrées prétendent s'investir, même si c'est par l'intermédiaire de leur travail qu'elles le font, parce qu'elles croient aux bienfaits et en l'importance du type d'intervention de la CDÉC pour le développement des collectivités défavorisées de Gatineau. Une personne nous dit entre autres, que "c'est une passion" et que ses préoccupations pour les causes de la pauvreté datent de longtemps. Une autre prétend que de toute façon, pour s'investir dans ce genre d'organisation, même si c'est pour le travail il faut aimer le développement local. D'un point de vue organisationnel, pour trois représentants d'instances rencontrées c'est à cause de leur mandat ou de leur rôle dans le développement de la région qu'ils investissent et s'investissent à la CDÉC. Par exemple, avec un mandat de diversification économique, une personne nous dit qu'il est important de mettre les outils financiers aux services des projets initiés par la CDÉC de Gatineau. Il s'agit d'une stratégie de leur part qui permet à l'ensemble de la population de participer à l'économie sociale de la région. D'autre part, une personne prétend que le gouvernement fédéral se doit de développer et de mettre en commun ses

efforts et ses investissements avec d'autres instances gouvernementales et d'utiliser les groupes "intermédiaires-terrains", comme la CDÉC de Gatineau, qui sont plus près de la population, pour atteindre ses objectifs de revitalisation des quartiers défavorisés, objectif qu'ils ont d'ailleurs en communs. De l'autre côté, une personne rencontrée nous dit que contrairement à Montréal, son organisation n'a pas, à Gatineau, le mandat de l'économie sociale. Il doit donc l'impartir à la CDÉC qui a ce mandat.

Nous pouvons donc confirmer que c'est pour des objectifs communs à cause de leurs mandats respectifs que les bailleurs de fonds investissent ou s'investissent dans une démarche de coopération avec la CDÉC de Gatineau. En effet, les professionnels de la CDÉC confirment que les missions, des instances qui la financent, convergent dans certains cas, pour des objectifs comme le développement et le soutien à des projets d'entreprises collectives ou privées et la revitalisation. Dans d'autres cas, ils disent que la mission de la CDÉC s'inscrit directement dans la mission de ses bailleurs de fonds. Ces objectifs et cette mission répondent à des intérêts tournés vers la communauté.

Pour ce qui est du développement économique communautaire, on ne peut pas dire que les bailleurs de fonds ont tous une conception complète, mais nous pouvons tout de même confirmer qu'il y a convergence. Nous remarquons que les visions sont teintées et nuancées par les missions respectives des institutions. Chacune d'elle a identifié les aspects de prise en charge de la communauté et de développement de moyens pour régler des problèmes. Par contre, deux bailleurs de fonds ont davantage abordé la question de l'entrepreneurship et de la création d'entreprises, de profits collectifs et la production de biens ou de services. Il s'agit des bailleurs de fonds qui financent plus précisément le volet entrepreneurship du mandat de la CDÉC. Pour les autres qui financent la mission générale et certains projets de la CDÉC, il a été question de l'aspect territorial de cette stratégie de développement et de son effet rassembleur et de mise en commun des efforts des intervenants locaux pour soutenir la communauté dans ses démarches.

Pour ce qui est de l'opinion des professionnels de la CDÉC à cet effet, ils prétendent que les bailleurs de fonds commencent de plus en plus à comprendre ce qu'est le développement économique communautaire. Ce qui fait que les instances de financement ont de la difficulté à avoir une vue d'ensemble c'est, entre autres, le débat sur la définition de l'économie sociale qui sévit en Outaouais depuis quatre ans, le fait que certains s'intéressent davantage à l'entreprise privée et ne jurent que par celle-ci et une méconnaissance de cette stratégie de développement économique et communautaire. Avec la sortie des plans de revitalisation de la CDÉC et le vidéo "La fibre collective", les professionnels prétendent toutefois que les bailleurs de fonds sont de plus en plus sensibilisés.

Pour ce qui est de la conception du partenariat des bailleurs de fonds, il ressort que la plupart d'entre eux ont cette vision de mise en commun des efforts d'individus ou d'organisations ayant des objectifs communs. Par contre, en ce qui a trait aux rapports entre les parties, certains mettent l'emphase sur l'équité et l'égalité dans les relations alors que d'autres parlent plutôt de complémentarité. Il y a donc une certaine divergence à ce niveau. Pour ce qui est des rôles et responsabilités des "partenaires", ils disent généralement qu'ils dépendent des projets. Les "partenaires" doivent tout de même agir à l'intérieur d'un cadre défini à l'avance qui énonce les tâches de chacun et des objectifs communs.

En somme, nous pouvons confirmer que malgré leurs différences, les acteurs en jeu ont ces éléments de convergence qui leur permettent d'entreprendre une démarche partenariale.

CONCLUSION

Suite à l'analyse que nous venons de faire, pouvons-nous prétendre qu'une relation de partenariat est possible entre la CDÉC de Gatineau et ses bailleurs de fonds ? Effectivement, nous estimons qu'une démarche partenariale est possible mais non effective. Tout compte fait, la moitié des indicateurs analysés se sont avérés positifs au fonctionnement de ce partenariat. Il s'agit de la connaissance de la culture organisationnelle de la CDÉC des instances de financement, de leur reconnaissance de cette culture et de la convergence dans leurs intérêts, leurs conceptions du développement économique communautaire et du partenariat. De plus, il importe de mentionner que l'indicateur de qualité des rapports s'est avéré partiellement positif parce qu'avec la moitié des bailleurs de fonds rencontrés, la CDÉC entretient de bons rapports.

Là où il y a des lacunes, c'est au niveau de l'organisation du financement, de la qualité des rapports avec certains bailleurs de fonds et au niveau des stratégies de gestion des conflits. L'exemple de la CDÉC nous permet donc de constater dans la réalité, les lacunes et défis du partenariat énoncés par les auteurs dans le chapitre I. Nous estimons que malgré ces facteurs une démarche partenariale est possible entre ces deux acteurs. Évidemment, l'organisation, les conditions et exigences du financement ainsi que les mauvaises relations entretenues avec certains bailleurs de fonds constituent des obstacles de taille. Toutefois, nous estimons que dans la mesure où la CDÉC et ses bailleurs de fonds réussissent, de part et d'autre, à établir des stratégies de gestion de conflits qui leur permettraient de s'entendre sur un type de financement propice, des critères et exigences de financement adéquats et de meilleures relations, ils parviendront à obtenir des moments de réciprocité favorable à une démarche partenariale moins asymétrique.

Dans le cas qui nous concerne, puisque aucune stratégie de gestion des conflits n'est possible avec deux des trois bailleurs de fonds, il y a lieu de se questionner sur la qualité des démarches de concertation qu'entretient la CDÉC avec les instances de financement. Si la nouvelle direction décide d'opter pour une méthode de ciblage de fonds qui évite la concertation, nous pouvons également nous interroger à cet effet. Lorsque la CDÉC a signé ses ententes de financement à l'origine, pourquoi a-t-elle accepté des conditions qu'elle déplore aujourd'hui ? Si la concertation est remise en doute, dans quelle mesure est-il possible d'arriver à une phase de partenariat ?

CONCLUSION

La popularité des démarches partenariales va de pair avec l'émergence d'un modèle alternatif de développement économique et social au Québec. Depuis le milieu des années 1980, les initiatives de concertation et de partenariat font parties des stratégies privilégiées, autant par les pouvoirs publics que par la société civile, pour relever les enjeux de la mondialisation, de la reconfiguration de l'État-providence, du nouveau visage de l'exclusion et de la demande de démocratie de la société civile.

Puisque les CDÉC sont reconnues comme étant un exemple type de ces initiatives civiles vouées à cette nouvelle approche de développement en interface avec les secteurs public, privé, communautaire et syndical, nous avons voulu évaluer, par l'expérience de la CDÉC de Gatineau, dans quelle mesure le partenariat est effectif au sein d'une CDÉC et par l'intermédiaire de celle-ci. Une recension des écrits a permis de constater que les démarches partenariales comportent plusieurs enjeux et défis pour les instances de DÉC, notamment au niveau de leurs conditions de financement et de leur reconnaissance. Il y avait donc lieu de se questionner sur le partenariat dans ce type de développement local.

L'hypothèse de départ de cette recherche distingue et dissocie la concertation du partenariat. Une démarche partenariale comprend une phase de concertation, mais conduit cependant les acteurs à s'engager davantage dans l'action. Suite à l'échange d'information et d'harmonisation des stratégies (phase de concertation), les acteurs s'investissent et mettent à contribution des ressources humaines, financières ou matérielles, au sein d'organisations ou de projets pour répondre aux besoins de communautés locales en difficulté (phase de partenariat). Plusieurs des conditions d'une véritable démarche partenariale sont associées à la phase de concertation. C'est le cas entre autres de la connaissance, de la reconnaissance, de la qualité des rapports, des stratégies de gestion des conflits et de l'harmonisation des intérêts et conceptions.

C'est suite à ce constat que nous avons élaboré notre propre définition du partenariat dans le développement local, établi une liste des conditions que nous considérons essentielles à l'établissement d'une véritable démarche partenariale et mis au point une grille d'analyse de sept indicateurs. Ensuite, par une approche qualitative reposant sur trois outils de collecte de données : la recherche documentaire, l'observation participante et l'enquête par entretiens semi-directifs, nous avons construit notre corpus. Finalement, nous avons procédé à l'analyse de nos données avec notre grille d'analyse et ce, pour chacun des modes d'incarnation potentielle du partenariat à travers la CDÉC, c'est-à-dire à l'intérieur de son CA (chapitre III), dans un projet externe (chapitre IV) et avec ses bailleurs de fonds (chapitre V).

Le partenariat à la CDÉC de Gatineau : faits saillants

En réponse à notre question de recherche, notre étude a démontré que la démarche partenariale ne se concrétise complètement qu'à travers un des trois modes analysés à la CDÉC de Gatineau, soit dans le projet de mise sur pied du CPE-LPDE (chapitre IV).

Dans un premier temps, en ce qui a trait au partenariat au sein du CA de la CDÉC, la majorité des indicateurs analysés se sont avérés positifs selon l'analyse proposée. Toutefois, la démarche partenariale se situe davantage au niveau de la phase concertation. Les divers problèmes vécus au sein de la CDÉC, lors de notre enquête, marquent les rapports entre les membres du CA de respect relationnel négatif. Ces tensions semblent engendrer une démotivation et un désengagement chez les membres ne les limitant qu'à la négociation (phase de concertation). Malgré des tensions considérables, notre étude démontre que la volonté des membres d'arriver à un compromis est telle qu'elle ne met pas la démarche partenariale générale en péril. En outre, nous avons souligné que la méconnaissance de la stratégie de DÉC par des membres du CA constituait une source de conflit. En plus de figurer parmi les causes de tension, elle s'est avérée être un élément négatif au niveau des indicateurs de connaissance et d'harmonisation des conceptions. Nous nous sommes alors questionnées sur le degré d'influence de ce seul élément sur la démarche partenariale. Dans le cas qui nous concerne, cette composante s'avère négligeable étant donné qu'une majorité de membres siègent au CA depuis très peu de temps.

Pour ce qui est du partenariat dans la mise sur pied du CPE-LPDE (projet externe), notre analyse a révélé que tous les indicateurs étaient positifs. Le partenariat est donc effectif. Nous ne pouvons généraliser cette conclusion à l'ensemble des projets réalisés conjointement par la CDÉC de Gatineau et des acteurs du milieu, mais nous pouvons toutefois affirmer que des projets externes en partenariat sont possibles. L'analyse du partenariat dans le projet de CPE-LPDE a mené à des découvertes intéressantes. D'abord, elle a fait ressortir qu'il peut exister deux ordres de rapports partenariaux. D'abord, une démarche partenariale mettant en relation les acteurs concernés par la mise sur pied du réseau global des CPE au Québec et ensuite, une démarche unissant les acteurs impliqués dans la mise sur pied du CPE-LPDE. Est-ce que nous pouvons inscrire ces deux ordres de relations dans une seule démarche partenariale puisqu'elles concernent le même secteur d'activité ? Nous avons aussi découvert qu'il y a une division des pouvoirs dans chacun de ces ordres.

Lors de notre étude, le choix d'un projet dans le volet entrepreneurship de la CDÉC nous a assuré la participation d'acteurs provenant de différents milieux, notamment des bailleurs de fonds des divers paliers gouvernementaux. Puisque nous voulions analyser la démarche partenariale entre la CDÉC et ses instances de financement, ce projet nous a permis de faire d'une pierre deux coups lors des entretiens. Dans le volet revitalisation, les activités de la CDÉC se situaient davantage au niveau de la mise sur pied des comités de vie de quartier (CVQ) et la majorité des acteurs impliqués provenaient du milieu communautaire. Étant donné le jeune âge des CVQ nous pouvions déterminer à l'avance que les membres ne se limitaient qu'à la concertation.

Quant à la démarche partenariale entre la CDÉC et ses bailleurs de fonds, l'analyse témoigne que seulement la moitié des indicateurs se sont avérés positifs. C'est ce qui nous permet de dire que le partenariat est possible, mais non pleinement effectif. Dans un premier temps, il y a des lacunes majeures sur le plan de l'organisation générale du financement de la CDÉC. Deuxièmement, la CDÉC utilise une stratégie de gestion de conflits qui semble diminuer les risques de tensions avec les nouvelles instances de financement, mais qui augmente leur pouvoir sur elle. Troisièmement, la qualité des rapports avec la moitié des bailleurs de fonds actuels est teintée d'attitudes négatives. Nous estimons qu'une volonté d'arriver à un compromis du côté de la CDÉC et des instances de financement concerné, qu'une meilleure organisation générale du financement et qu'une stratégie de gestion des conflits qui permettrait à la fois la diminution des tensions et la diminution des inégalités dans les pouvoirs (saine concertation), permettraient de rendre cette démarche de partenariat pleinement effective. Encore faudrait-il que l'État agisse tel qu'il s'est redéfini : comme un accompagnateur de la société civile.

Comment peut-on le considérer comme un véritable accompagnateur lorsqu'il définit en grande partie le cadre des interventions des organismes ou des projets qu'il finance et qu'il a droit de vie ou de mort sur eux ? Nous avons vu dans le chapitre IV que les CPE doivent se conformer à la loi qui régit la mise sur pied des CPE au Québec pour obtenir leur financement. Dans le chapitre V, nous avons vu que la CDÉC doit orienter ses activités dans le sens de sa mission et présenter de bons résultats dans ses rapports annuels pour que ses financements soient reconduits. Considérant ces faits, il y a lieu de se questionner sur le degré d'accompagnement de cet État dit accompagnateur.

Notre recherche visait à enrichir les connaissances sur les pratiques de partenariat dans le développement économique communautaire. Nous estimons que par l'analyse systématique du partenariat à la CDÉC de Gatineau, nous avons tout au moins réussi à dégager qu'une telle démarche est possible dans une autre que celles de Montréal. De plus, en scrutant rigoureusement l'organisation de son financement, la qualité des rapports et la façon dont sont gérés les conflits, nous croyons avoir contribué à l'approfondissement de la réflexion sur les enjeux entourant cette question. Nous avons démontré concrètement que l'actualisation du partenariat est

conditionnelle. En effet, des conditions en faveur des sources de financement adaptées, de la connaissance/reconnaissance de leur stratégie de travail et d'équilibre dans les pouvoirs s'imposent pour que ces organismes puissent participer véritablement au modèle alternatif de développement, basé sur le partenariat, favorisé par les pouvoirs publics. Ces conditions n'ont certes pas toutes le même poids. Il faudrait éventuellement pouvoir les pondérer.

Par ailleurs, il serait intéressant de comparer cette CDÉC avec d'autres CDÉC en région, comme celle de Trois-Rivières, celle de Sherbrooke ou celle de Québec, afin de dégager des tendances générale en matière de partenariat.

Le partenariat dans la région de l'Outaouais

La CDÉC de Gatineau n'est évidemment pas la seule actrice qui compose le paysage du développement économique et social de l'Outaouais. Par l'intermédiaire de notre recherche, nous avons constaté que le CLD-CUO, le CRDO, les organismes communautaires, certaines entreprises privées, la Ville de Gatineau, le ministère de la Famille et de l'Enfance ainsi que le ministère des Régions font également partie de ce vaste univers. Le modèle alternatif de développement économique et social qui s'impose, depuis quelques années déjà, engage ces acteurs dans des démarches partenariales afin d'établir, entre autres, les Ententes cadre de développement de la région de l'Outaouais et les plans d'action régionaux. Les ententes cadre permettent aux acteurs représentant les différents besoins et intérêts de la région de partager une même vision du développement et aussi une vision de la manière générale d'y accéder. Les plans d'action, eux, permettent de coordonner les diverses actions pour les rendre efficaces et les faire converger vers un même but commun.

Avec la fusion des cinq villes de l'Outaouais en janvier 2002, on assiste à une reconfiguration du développement socio-économique et du partenariat dans la région. Est-ce source d'inquiétudes pour le modèle alternatif de développement qui s'est imposé ? Qu'advient-il du développement économique communautaire et du partenariat dans la région si les nouveaux acteurs qui émergent de cette fusion comme le nouveau service de revitalisation de la ville, le nouvelle structure du CLD, la nouvelle corporation de développement économique de la ville n'aspirent pas à cette façon de faire. Cette recherche n'a-t-elle pas démontré qu'une majorité d'acteurs méconnaissent et sous-estiment le DÉC. Assisterons-nous éventuellement à l'émergence d'un nouveau modèle de développement ?

POSTFACE

Une seule CDÉC en Outaouais

En janvier 2002, dans le cadre de la fusion des cinq municipalités de l'Outaouais, les trois CDÉC se sont regroupées pour n'en former qu'une seule : la **Coopérative de développement économique communautaire de Gatineau**. Cette toute nouvelle structure regroupe et met à profit les expériences et les expertises développées par les trois CDÉC depuis leur création en 1997.

La mission de la nouvelle CDÉC consiste à promouvoir, susciter et soutenir la revitalisation socio-économique des secteurs défavorisés de la nouvelle ville de Gatineau. Aujourd'hui, on note que plus de 33 000 personnes sur les 229 000 habitants (2001) que compte le nouveau Gatineau, vivent en dessous du seuil de pauvreté. La particularité de la CDÉC est de poser un regard nouveau sur les modes de développement : elle privilégie l'approche territoriale, plutôt que sectorielle. Elle soutient le développement économique communautaire sur un territoire et dirige ses actions vers les secteurs les plus démunis.

Concrètement, les actions de la CDÉC s'orientent vers les districts Deschênes dans le secteur Aylmer, de l'Île de Hull dans le secteur Hull, Du Moulin dans le secteur Gatineau et Buckingham dans le secteur Buckingham. Pour desservir ceux-ci, la CDÉC dispose d'un siège social dans le secteur Gatineau et de points de services (2) dans les secteurs Buckingham et Hull. La nouvelle ville de Gatineau se divise en 17 districts.

La CDÉC intervient sur l'ensemble du quartier concerné et non sur des clientèles données. Elle ne dédouble pas les actions des structures déjà existantes, mais propose des solutions alternatives. C'est en concertation et en partenariat avec les divers acteurs de son milieu qu'elle travaille à la revitalisation des quartiers ciblés.

Concrètement, la CDÉC oriente ses activités selon deux pôles :

1) La revitalisation : l'équipe de revitalisation est formée de quatre agents de développement qui veillent à favoriser la concertation, le partenariat, l'émergence de projets (formation, insertion...)... Cette équipe travaille en plus, à identifier et proposer des projets pouvant potentiellement avoir un impact positif dans la dynamisation du secteur.

2) L'entrepreneurship : les quatre agents de développement travaillant dans cette équipe cherchent à aider la création d'entreprises qui s'intègrent dans le plan de revitalisation des quartiers. Ils proposent des accompagnements et suivis de projets d'économie sociale, mais aussi d'économie privée.

Dans le cadre de la fusion municipale, le CLD de l'Outaouais, qui a subi une réorganisation, a retiré l'enveloppe économie sociale à la CDÉC et a décidé de soutenir lui-même les projets d'économie sociale. Dans quelle mesure la CDÉC de Gatineau peut-elle encore accompagner ce type de projets, comme la mise sur pied de CPE, si elle n'est plus mandatée pour le faire ?

Environ 20 % du financement de la CDÉC provient de la ville de Gatineau tandis que 25 % lui provient du gouvernement fédéral par le biais de Développement Économique Canada. Le reste de son financement est à la fois assuré par la Ville et le gouvernement du Québec, par le CLD de Gatineau et la SDÉO. Ce budget couvre uniquement les frais de fonctionnement de la CDÉC. C'est à elle de chercher des subventions pour chaque projet qu'elle met en place. Il faut souligner ici que les services qu'elle propose ne sont pas des services de soutien financier, mais uniquement des services d'accompagnement.

Les bailleurs de fonds de la nouvelle CDÉC sont sensiblement les mêmes que la structure étudiée dans ce mémoire. Dans quelle mesure les tensions identifiées entre l'ancienne CDÉC et ses bailleurs de fonds seront-elles reproduites dans la nouvelle organisation ?

D'un point de vue juridique, la CDÉC a le statut de coopérative de solidarité. Elle est composée d'une assemblée générale qui élit un conseil d'administration. Les onze membres du CA comprennent six membres utilisateurs, trois membres extérieurs considérés comme membres de soutien et deux membres travailleurs. Le CA nomme le directeur général qui forme son équipe de travail (administration, équipe revitalisation, équipe entrepreneurship, groupe chargé de projets, agents de soutien, animateurs, agents de projet). Au total, la CDÉC emploie 8 personnes.

Avec la formule "coopérative de solidarité", on assiste à une reconfiguration du CA. Est-ce que cette nouvelle combinaison favorisera un autre type de partenariat que celui dans ce mémoire?

ANNEXE A
ORIENTATIONS DE DÉVELOPPEMENT
DE LA CDÉC DE GATINEAU

“source” :Corporation de développement économique communautaire de Gatineau. 2001. *Assemblée générale annuelle* 2001. Gatineau : CDÉC de Gatineau, p. 17

ANNEXE B

RESSOURCES DANS CHAQUE QUARTIER

QUARTIER DU MOULIN

Les organismes publics**De l'éducation**

École primaire St Pie X;
 École primaire Henry A. Ward;
 École primaire Lavictoire;
 École primaire Ste-Maria-Goretti;
 École primaire St-Aloysius;
 Centre administration, commerce et secrétariat
 (éducation aux adultes);
 Compétences Outaouais (éducation des adultes).

De la santé

CLSC de Gatineau, centre de services du Moulin;
 CHSLD de Gatineau;
 Maison des naissances de l'Outaouais;
 Centre jeunesse Outaouais.

Du loisir et de la culture

le centre communautaire des aînés;
 les parcs de voisinage et les min-parcs;
 Publication d'un journal d'information sur l'offre
 culturelle et de loisirs communautaires de la ville
 de Gatineau;
 Parc du Lac-Beauchamp (périphérie du quartier);
 Parc de la polyvalente Nicolas Gatineau (en
 périphérie).

Organismes communautaires

Table de concertation du quartier;
 Corporation de développement économique
 communautaire (CDÉC);
 Le Comité école et milieu en santé
 Ste-Maria-Goretti;
 Le centre des aînés de Gatineau;
 Adojeune;
 Paroisses St-Jean-Marie-Vianney et
 Ste-Maria-Goretti;
 La Soupière de l'amitié;
 Entraide familiale Outaouais;
 Le Tremplin des lecteurs;

L'Amicale des handicapés physiques de
 l'Outaouais

Associations de loisirs et groupe d'intérêts

La légion canadienne;
 Les moins jeunes;
 Le club des modélistes ferroviaires;
 L'association récréative de Gatineau;
 L'âge d'or de Ste-Maria-Goretti;
 Les Chevaliers de l'âge d'or;
 Les aînés du fil d'argent;
 Le club l'anneau d'or;
 Les amis de Janathan;
 Les Chevaliers de Colomb;
 Le club optimiste de Gatineau;
 Le corps de Cadet naval (en création);
 Les scouts de Ste-Maria-Goretti et de St aloysius.

Organismes et tables de concertation

Le relais des jeunes Gatinois (camp de jour St Pie
 X);
 Les centres de la petite enfance de l'Outaouais;
 Le regroupement des cuisines collectives;
 La table enfance jeunesse famille;
 Le carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais.
 Les entreprises d'économie sociale
 Les Aventuriers du midi;
 Les centres de la petite enfance;
 Adomédia.

Entreprises privées

Pas de liste comme tel :
 Sous l'égide du Commissariat au Développement
 Économique (CDE), un comité a été mis en place
 afin de relancer les activités du marché.
 Programme Intervention Commerce (PIC) mis en
 place par la CDE : ce programme offre aux
 commerçants des artères de la ville à revitaliser des

services conseils et des ateliers de formation gratuits.

QUARTIER DES PIONNIERS

Les organismes publics

De l'éducation

École primaire Carle;
 École primaire Raymond;
 École primaire de La Montée.

Du loisir et de la culture

les parcs du quartier et de voisinage;
 le centre communautaire Saint-Richard;
 le centre Apollo;
 Journal d'information.
 Équipements de services : La maison de la culture et de la bibliothèque municipale;
 La polyvalente Nicolas Gatineau;
 centre de formation privé (formation ad hoc pour adultes).

Les organismes communautaires

Comité de vie de quartier (CVQ);
 CDÉC
 Les Ami(e) du Soleil;
 Le Relais des Jeunes Gatinois;
 Toxicopa;
 Saint-Vincent de Paul Saint-Richard;

Associations de loisirs et groupes d'intérêts

La Corporation des loisirs Saint-Richard;
 Le club des aînés de Saint-René;
 Le club optimiste;
 Les scouts de Saint-René Goupil.

Organismes régionaux et tables de concertation

Rocco (Regroupement des Organismes
 Communautaires en santé et services
 Communautaires de l'Outaouais);
 Centres de la petite enfance de l'Outaouais;
 Table de concertation sur la faim;
 Regroupement des cuisines collectives;
 Table enfance famille;
 Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais.

Les entreprises d'économie sociale (3 projets)

Cuisines collectives;
 Services de déneigement;
 Centres de la petite enfance (CPE).

Les entreprises privées

Création récente d'une association de
 revitalisation pour la rue Main et Saint-René;
 Mise sur pied par le commissariat de
 développement économique du programme
 intervention commerce (PIC), offrant aux
 commerçants des rues Main/St-René des
 services conseils et des ateliers de formation
 gratuits.

QUARTIER LA BAIE

Les organismes publics

De l'éducation et de la formation

École St-Rossaire;
Parc École Renaud;
Monsieur Lemieux;
Centre de formation L'escale;
Centre Nouvel-Horizon.

Du loisir et de la culture

Quai des artistes;
Parcs de voisinage;
Parc municipal de La Baie;
centre communautaire Daniel Lafortune;
Publication du journal d'information.

Du logement

Bureau de l'Office municipal d'habitation;
Publication trisannuelle d'un bulletin d'information
Le journal connexion à destination des locataires des
logements sociaux et Hull et Gatineau.

Des services gouvernementaux

Bureau d'immigration et d'assurance-chômage du
Canada

Les organismes communautaires

Comité de vie de quartier;
CDÉC;
Solidarité Gatineau Ouest (SGO);
Unies-vers-femmes;
Pointe-aux-jeunes;
Centre de jour Arc-en-ciel;
Paroisse St-François de Sales et St-Rosaire;
Saint-Vincent de Paul (St-François de Sale);
Armée du salut.

Groupes d'intérêts et associations de loisirs

Les amis et amies de Saint-François de Sales;
L'escale Saint-Rosaire;
Les Chevaliers de Colomb;
Le Club optimiste de Pointe-Gatineau;

Les cadets.

Organismes régionaux et tables de concertation

Le Centre Jeunesse de l'Outaouais (CJO);
Rocco (Regroupement des Organismes
Communautaires en santé et services
communautaires de l'Outaouais);
Club des petits déjeuners du Québec;
Centres de la petite enfance de l'Outaouais;
Option femmes emploi;
Table de concertation sur la faim;
Le regroupement des cuisines collectives;
La table enfance-famille;
Carrefour jeunesse-emploi de l'Outaouais.

Les entreprises privées

Entre autres : une librairie soutenue par la
CDÉC rue Jacques-Cartier

QUARTIER DU RUISSEAU

Les organismes publics

De l'éducation et de formation

École le Triolet;
École Le Coteau;
Polyvalente Le Carrefour.

Du loisir et de la culture

les parcs de quartier et de voisinage;
les chalets de services;
le centre communautaire St Jean de Bréboeuf;
le Pavillon Marengère;
Publication d'un journal d'information.

De la sécurité

Poste de police communautaire.

De la santé

CLSC et CHSLD de Gatineau (Promenades de l'Outaouais);

Les organismes communautaires

Comité de Vie de Quartier (CVQ);
CDÉC;
Le Centre d'Animation Familial (CAF);
Le vent dans les lettres;
Le centre d'entraide La destinée;
Saint Vincent de Paul (St Jean de Bréboeuf);
Paroisse St-François de Sales et St Jean de Bréboeuf;
Armée du salut;
Pointe-aux-Jeunes.

Groupes d'intérêts et associations de loisirs

Les amis et amies de Saint-François de Sales;
Le Club d'âge d'or de Saint-Jean de Bréboeuf;
L'amicale Pierre-Lafontaine;
Le Club optimiste de Pointe-Gatineau (club social).

Organismes régionaux et tables de concertation

Le Centre Jeunesse de l'Outaouais (CJO);
Rocco (Regroupement des Organismes
Communautaires en santé et services
Communautaires de l'Outaouais);

Club des petits déjeuners du Québec;
Centres de la petite enfance de l'Outaouais;
Option femme emploi;
La table de concertation sur la faim;
Le regroupement des cuisines collectives;
La table enfance famille;
Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais.

Les entreprises d'économie sociale

3 projets en cours;
Un centre de la petite enfance (accompagné par la CDÉC);
Un point de vente de vêtements (porté par la Saint-Vincent de Paul);
Une coopérative jeunesse de services (maison de jeunes).

Les entreprises privées

Le boulevard Gréber est ciblé par le Programme Intervention Commerce (PIC) mis en place par le commissariat au développement économique. Il offre aux commerçants des services-conseils et des ateliers de formation gratuit

RÉFÉRENCES

- Aubry, F. et J. Charest. 1995. *Développer l'économie solidaire : éléments d'orientation*. Montréal : Confédération des syndicats nationaux, 50 p.
- Ayoub, T. et M.-C. Malo. 2001. "Les acteurs du développement local face au défi du partenariat : la cas de la configuration partenariale Ville de Montréal – CDEC". *Organisation et territoires*, vol. 10, no 1 (hiver), p. 69-77.
- Beaud, J.-P.. 1993. "L'échantillonnage". In *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données*, sous la dir. de B. Gauthier, p. 195-225, Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Bélanger, R. et B. Lévesque. 1992. "Le mouvement populaire et communautaire, de la revendication au partenariat (1963-1992)". In *Le Québec en jeu : comprendre les grands défis*, sous la dir. de Daigle, G. et G. Rocher, p. 713-747, Montréal : Les presses de l'Université de Montréal.
- Blais, A.. 1993. "La mesure", Chap. in *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données*. 2^e éd. ref. sous la dir. de B. Gauthier, p. 175-194, Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Blanchet, A., Gotman, A. et F. Singly (dir. publ.). 1992. *L'enquête et ses méthodes : L'entretien*. Paris : Nathan, 125 p.
- Bordeleau, D.. 1997. "Entre l'exclusion et l'insertion : Les entreprises d'insertion au Québec". *Économie et Solidarités*, vol. 28, no 2, p. 75-93.
- Bouchard, M. et L. Chagnon. 1998. "Le développement des communautés locales à la croisée des partenariats". *Économie et Solidarités*, vol. 29, no 2, p. 42-50.
- Boucher L., J. et Y. Comeau. 1997. "L'économie sociale est-elle un projet de développement crédible ?". *Économie et Solidarités*, vol. 28, no 2, p. 1-10.
- Boucher L., J et D. Tremblay.. 1999. "La gouvernance locale". *Économie et Solidarités*, vol. 30, no 2.
- Bourque, G.. 2000. *Le modèle québécois de développement : de l'émergence au renouvellement*. Coll. "Pratiques et politiques sociales", Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 235 p.
- Corporation de développement économique communautaire de Gatineau (CDEC). 2001. *Assemblée générale annuelle 2000*. Gatineau : CDEC de Gatineau, 59 p.
- Clément, M.-È., Tourigny, M. et M. Doyon. 1999. "Facteurs liés à l'échec d'un partenariat entre un organisme communautaire et un CLSC : étude exploratoire". *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 12, no 2, p. 45-64.
- Clément, M. et al.. 1995. "Le partenariat de recherche : éléments de définition et ancrage dans quelques études de cas", *Service social*, vol. 44, no 2. P. 147-164.
- Comeau, Y. et L. Favreau. 1998. *Développement économique communautaire : une synthèse de l'expérience québécoise*, Coll. "Cahier de la Chaire de recherche en développement communautaire (CRDC)", Hull : Université du Québec à Hull, Série Conférence, no 2, 30 p.

- Comeau, Y.. 1997. "Problématique de l'exclusion et approches d'insertion". *Économie et Solidarités*, vol. 28, no 2, p. 11-22.
- Comité pour la relance de l'économie et l'emploi de l'Outaouais métropolitain (CRÉEOM). 1994. *Ville de Gatineau : L'économie et l'emploi de nos quartiers (Buckingham, Gatineau, Hull) par le développement économique communautaire* (abrégé du rapport préliminaire), 8 juin, 12 p.
- _____. 2001. *Corporation de développement économique communautaire de Gatineau. Assemblée générale annuelle 2000*. Gatineau : CDÉC de Gatineau, 59 p.
- Couillard, M.-A. et G. Côté. 1993. "Les défis d'une interface : les groupes de femmes et le réseau de la santé et des services sociaux de la région de Québec", *Service social*, vol. 42, no 2, p. 29-49.
- Disant, M.-J.. 2000. *Plans de revitalisation. Quartiers : La Baie, Du Ruisseau, Du Moulin, Des Pionniers*. Gatineau : CDÉC de Gatineau, 258 p.
- Dommergue, P. (dir.). 1998. *La société de partenariat : économie-territoire et revitalisation régionale aux Etats-Unis et en France*, Paris : Afnor-Anthropos.
- Doré, G.. 1990. *Partenariat : l'enjeu de la "coopération conflictuelle" pour les groupes communautaires*. Laboratoire de recherche, Québec, École de service social, 10 p.
- Duperré, M.. 1992. "Du discours à la réalité dans le partenariat public-communautaire en santé mentale : une expérience au Saguenay-Lac-Saint-Jean". *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 5, no 2, p. 131-146.
- Favreau, L. et B. Lévesque. 1996. *Développement économique communautaire, économie sociale et intervention*. Sainte-Foy : Presse de l'Université du Québec, 230 p.
- Fontan, J.-M. et A. Lévesque. 1992. *Initiation au développement économique local et au développement économique communautaire : expériences pertinentes et études de cas*. Montréal : Institut de formation en développement économique communautaire (IFDEC), 170 p.
- Gagnon, C. et J.-L. Klein. 1991. "Le partenariat dans le développement local : tendances actuelles et perspectives de changement social". *Cahiers de géographie du Québec*, septembre, p. 239-255.
- Groupe fondateur du CPE. 2001. "La planète des enfants". Document présenté à l'assemblée municipale, 3 avril.
- Hamel, P.. 1990. "Le développement local en milieu urbain : la nécessité d'un partenariat privé-public". *Coopérative et développement*, vol. 21, no 2, p. 29-50.
- Institut de formation en développement économique communautaire (IFDEC). (s. d.). "Lexique du développement économique communautaire. Développement local". Montréal : IFDEC, 61 p.
- Lachapelle, R. et J.-M. Fontan. 2000. "Concertation et partenariat : par-delà des mots, gérer le pouvoir". *Interaction communautaire*, automne, p. 30-33.
- Lamoureux, A.. 2000. *Recherche et méthodologie en sciences humaines*. 2^e éd. de ref., Québec : Études Vivantes, 352 p.
- Lamoureux, J.. 1994. *Le partenariat à l'épreuve*. Montréal : Éditions Saint-Martin, 235 p.

- Landry, R.. 1994. "L'analyse de contenu", Chap. in *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*. 2^e éd. de ref. sous la dir. de B. Gauthier, Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, p. 337-359.
- Lemelin, A. et R. Morin. 1991. "L'approche locale et communautaire au développement économique des zones défavorisées : le cas de Montréal". *Cahiers de Géographie du Québec*, vol. 35, no 95 (septembre), p. 285-306.
- Morin, R., Latendresse, A. et M. Parazelli. 1994. *Les corporations de développement économique communautaire en milieu urbain : l'expérience montréalaise*. Montréal : Université du Québec à Montréal, 241 p.
- Morin, R.. 1995. "L'expérience montréalaise des corporations de développement économique communautaire : à la croisée des chemins". *Coopérative et développement*, vol. 26, no 2, p. 13-39.
- Morin, R.. 1998. *La régionalisation au Québec. Contexte historique*. Montréal : Institut de formation en développement économique communautaire (IFDEC), 48 p.
- Ouimet, G. "Défi-Autonomie : une analyse exploratoire de l'expérience de la MRC d'Antoine-Labelle". *Économie et Solidarités*, vol. 28 no 2, 1997, p.55-74.
- Panet-Raymond, J. et D. Bourque. 1991. *Partenariat ou pater-nariat ?*. Montréal : Université de Montréal, 175 p.
- Paquet, G.. 1999. "Tackling wicked problems". In *Governance Through Social Learning*, p. 41-52, Ottawa : University of Ottawa Press.
- Perret, B.. 1995. *L'avenir du travail : les démocraties face au chômage*, Paris : Éditions du Seuil, 331 p.
- Polèse, M. et W.-J. Coffey. 1992. *Les politiques de développement local : éléments de définition*. Montréal : Institut national de la recherche scientifique-urbanisation, 39 p.
- Poupart et al.. *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Montréal : Éditions Gaëtan morin, 1997, 405 p.
- Rodrigue, I.. 2001. "Un plan pour revitaliser quatre quartiers défavorisés de Gatineau. De quoi bloquer le "trou de beigne"". *Le Droit* (Outaouais), 1^{er} février, p. 5.
- Québec, ministère de la Famille et de l'Enfance. 1998. *Choisir un service de garde*. Québec : ministère de la Famille et de l'Enfance, 13 p.
- _____. 1999. *Les centres de la petite enfance*. Québec : ministère de la Famille et de l'Enfance, 4 p.
- Stratton, C.. 1989. "Pourquoi des partenariats ?". in *Les mécanismes de la création d'emploi*, sous la dir. de l'OCDE, p. 79-85, Paris : OCDE.
- Vachon, B.. 1992. *Pour mieux comprendre la décentralisation*. Québec, 13 p.
- Ville de Gatineau. 1995. *Gatineau racontée*, Gatineau : Ville de Gatineau, 90 p.