

Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales

## **CAHIERS DU LAREPPS**

**No 06-03**

**COMMUNAUTÉS LOCALES :**

**INTERACTION ET COLLABORATION**

**Les collaborations stratégiques en développement local  
ou comment améliorer la qualité de vie en soutenant la  
citoyenneté participative**

**Par Muriel Kearney et Yves Vaillancourt**

**Avec la collaboration de Sambou Ndiaye et Louise Tremblay**

*Rapport de recherche produit pour la  
Direction des connaissances et des recherches du  
Ministère du Développement social Canada,  
qui en a financé la production.*

**École de travail social  
Université du Québec à Montréal**

**© LAREPPS/UQÀM  
Janvier 2006**

Aux yeux de nombreux acteurs, les partenariats apparaissent comme un instrument de gouvernance qui, en améliorant les façons dont la société résout ses problèmes et satisfait ses besoins de manière collective, peut servir à compléter les résultats du jeu du marché et de la fonction de redistribution de l'État.

(OCDE, 2001 : 121)

## TABLE DES MATIÈRES

<b>RÉSUMÉ</b>	.....	ii
<b>1. INTRODUCTION : LE CONTEXTE</b>	.....	1
<b>2. LE CADRE THÉORIQUE</b>	.....	5
2.1 Une base de capital social	.....	5
2.2 La structure de collaboration.	.....	6
2.3 Les acteurs : leur provenance, leur taille et leur culture	.....	9
2.4 Les modes de gouvernance	.....	11
2.5 Qualité de vie et empowerment : une question sociale et économique	.....	12
<b>3. QUATRE EXEMPLES DE COLLABORATION</b>	.....	13
3.1 Vivre Saint-Michel en santé.....	.....	13
3.2 <i>North Point Douglas Women's Empowerment Project</i>	.....	15
3.3 <i>Strategic Social Planning Council</i> du Labrador	.....	18
3.4 Solidarité Mercier-Est.....	.....	19
<b>4. LES FACTEURS CRITIQUES</b>	.....	22
4.1 L'ancrage communautaire et la participation des usagers.	.....	22
4.2 La présence soutenue et tempérée du secteur public.	.....	23
4.3 Quel rôle pour le secteur privé?	.....	24
4.4 Concertation et/ou projets de développement?	.....	24
4.5 L'intégration des stratégies de développement social et économique	.....	25
4.6 Identifier les déclencheurs	.....	25
4.7 L'évaluation et la perception d'accomplissement.....	.....	26
<b>5. CONCLUSION</b>	.....	27
5.1 Les pistes sur le type de soutien gouvernemental à envisager.....	.....	27
5.2 Les suites à donner sur le plan de la recherche.....	.....	28
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	.....	29
<b>ANNEXES</b>		
Annexe 1 Liste des personnes interviewées.....	.....	34
Annexe 2 Participation des acteurs (Vivre Saint-Michel en santé).....	.....	35
Annexe 3 Participation des acteurs (North Point Douglas Empowerment Project).....	.....	37
Annexe 4 Participation des acteurs (Strategic Social Planning Council Labrador).....	.....	39
Annexe 5 Participation des acteurs (Solidarité Mercier-Est).....	.....	40
<b>LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES</b>		
Tableau 1 Évolution des relations communautaires (d'après Gilchrist, 2004).....	.....	5
Graphique 1 Typologie des relations entre organisations dans les communautés (Backer, 2003).....	.....	7
Graphique 2 Typologie des rapports État/Tiers secteur de Coston.....	.....	8

## **RÉSUMÉ**

La qualité de vie dans une communauté concerne différents acteurs: les citoyens, le tiers secteur, les différents paliers du secteur public et le milieu des affaires. Les expériences territoriales d'interaction et de collaboration autour de projets de développement social et économique se multiplient, avec des résultats variés. Dans cette étude exploratoire, un regard est posé sur quatre exemples de collaborations locales où des partenaires formalisent leur engagement autour de projets favorisant l'inclusion, l'empowerment et la lutte à la pauvreté. Les organismes communautaires et le secteur public occupent une position centrale dans ces processus de collaboration. Par ailleurs, la participation directe des citoyens et l'ouverture aux outils de développement économique solidaire sont des éléments qui colorent les différentes expériences. Ce texte discute de certains enjeux concernant la viabilité et l'impact des collaborations et propose des pistes d'action pour les gouvernements.

## 1. INTRODUCTION : LE CONTEXTE

La voie du local comme axe de développement social et économique est au centre de la réflexion et des stratégies depuis une quinzaine d'années dans de nombreux pays tant au Nord qu'au Sud (OCDE, 2001 et 2003; Favreau, 2003 et 2005; Taylor, 2003; Defourny, Develtere et Fonteneau, 1999). D'une part, nous avons assisté à une décentralisation sur le plan des politiques de développement<sup>1</sup>, la logique étant qu'il est plus efficace de se rapprocher des acteurs concernés. D'autre part, l'apparition de nouvelles formes de pauvreté et d'exclusion, lors de la crise économique des années 1980, a provoqué des réactions de solidarité à l'échelle locale. C'est ainsi qu'une multitude d'initiatives sont issues du secteur communautaire et de l'économie sociale pour répondre aux nouveaux besoins (Defourny et Monzon Campos, 1992; Laille, 1992 et 1994; Lévesque, 2002; Vaillancourt, 2005; Vaillancourt et Tremblay, 2002). La rencontre de ces deux tendances a donné naissance à des « zones de coopération (...) entre le public, le privé et l'associatif » (Salam Fall, Favreau et Larose, 2005) autour de projets de développement à l'échelle locale. Ces interactions, collaborations ou partenariats ont permis la co-conception et la coordination de différents services innovants, qui s'inscrivent dans une vision d'économie plurielle (Vaillancourt, 2005) ou de *“mixed economy of social welfare”* (Lévesque et Mendell, 2005: 27).

Au Québec, les collaborations ont joué un rôle important en développement social grâce à la création de nouveaux services adaptés aux besoins de l'heure. En effet, c'est une interaction entre les acteurs de l'économie sociale et l'État qui a donné naissance, entre autres, aux centres de la petite enfance (CPE), aux entreprises d'insertion socioprofessionnelle, aux ressourceries, aux Journées de la culture et aux entreprises de services domestiques pour les personnes en perte d'autonomie. Une des caractéristiques du « modèle québécois » est l'appropriation d'outils de développement économique par des groupes locaux dans un esprit d'entrepreneurship social. Le secteur de l'économie sociale, avec son militantisme, tantôt plus social, tantôt plus économique, fait partie du paysage québécois avec ses façons de faire autrement. Avec des activités générant

---

<sup>1</sup> « En 1995, 63 des 75 pays ayant une population supérieure à 5 millions d'habitants ont connu un processus de décentralisation » (Allou, 2002 dans Salam Fall, Favreau et Larose, 2005).

7 % du PIB (incluant les volets marchand et non marchand) et 160 000 emplois (Larose, Vaillancourt, Shields et Kearney, 2004), le tiers secteur provoque le changement en interpellant les autres secteurs, en intégrant différentes logiques<sup>2</sup>. Les projets de l'économie sociale découlent souvent de discussions tenues dans des lieux de concertations qui réunissent des partenaires provenant d'horizons plus variés, comme les Corporations de développement économique et communautaire (CDEC), les Centres locaux de développement (CLD) ou les tables de concertation de quartier. Ces projets, issus de mobilisations communautaires, prennent de plus en plus une envergure nationale en participant à des réseaux, dans le sillage du Chantier de l'économie sociale ou du Conseil de la coopération du Québec (CCQ).

Dans le reste du Canada, les expériences de collaboration sont également nombreuses au niveau local entre les gouvernements et *le nonprofit and voluntary sector*. S'il est moins question d'économie sociale en dehors du Québec (Vaillancourt, 2005; Vaillancourt et Tremblay, 2002), il n'en demeure pas moins que les acteurs communautaires sont très actifs en développement social et que le gouvernement fédéral a soutenu la recherche sur la question (Hall *et al.*, 2004; Canadian Center for Philanthropy and Consortium, 2003). Des projets sur le terrain tel que les « Communautés dynamiques/*Vibrant Communities* » regroupent des acteurs des secteurs public, privé, communautaire et philanthropique afin de mettre en place des stratégies intégrées de réduction de la pauvreté. Banting et Brock affirment que les gouvernements réalisent que le secteur bénévole est plus qu'un partenaire pour la livraison de services et qu'il participe à la construction du capital social en améliorant la cohésion sociale (2001).

En Europe, presque tous les pays encouragent les actions partenariales à l'échelle locale et le tiers secteur est devenu un partenaire incontournable. Malgré la diversité des projets et de leur fonctionnement, la préoccupation impérative de la création d'emplois pour les exclus fait en sorte qu'on associe de plus en plus le développement social et économique. L'Irlande est reconnu comme un précurseur puisque le pays a fait du partenariat « un élément intégré de

---

<sup>2</sup> Cette présence significative de l'économie sociale dans le tissu socioéconomique québécois est unique en Amérique du Nord, le « modèle québécois » se rapprochant plus de celui de certains pays de l'Europe de l'Ouest. À titre comparatif, indiquons que le secteur de l'économie sociale génère, à la fin des années 1990, entre 6 % et 7 % des emplois en Europe selon le Centre interdisciplinaire de recherche et d'information sur les entreprises collectives (CIRIEC, 1999).

l'action socioéconomique » (Geddes, 1998 : 59) et a investi de façon significative pour appuyer les collaborations locales dont l'objectif est essentiellement la réduction du chômage. En France, l'État a appuyé le développement de « services de proximité » d'utilité publique (Laville, 1992), dont la rentabilité est insuffisante pour le secteur privé capitaliste, mais qui deviennent viables avec le soutien de l'État, justifié par la finalité sociale des projets. En Italie, les coopératives de solidarité représentent une autre forme de développement social et économique qui a d'ailleurs inspiré la création, en 1997, d'une nouvelle forme juridique similaire au Québec. L'emploi a aussi motivé des collaborations locales en Finlande où les gouvernements locaux ont initié des partenariats où les secteurs public, privé, et bénévole se réunissent avec les chômeurs pour identifier des solutions innovantes à la pénurie d'emplois.

En Amérique latine, le contexte socioéconomique difficile a stimulé les initiatives de l'économie populaire et solidaire et l'interaction entre les associations et les gouvernements. Par exemple, le développement au Chili des coopératives d'épargne et des organisations économiques populaires (OEP) a bénéficié d'appuis nationaux et internationaux ainsi que du soutien de l'Église (Salam Fall, Favreau et Larose, 2005). En Argentine, les coopératives de travail relancent des industries abandonnées. Dans deux municipalités, Porto Alegre au Brésil et El Salvador au Pérou, le modèle de collaboration inclut même la participation des citoyens dans le cadre de la politique de budgets participatifs (Favreau, Larose et Salam Fall, 2005).

La multiplication des initiatives d'économie sociale et l'établissement de partenariat entre divers acteurs autour de projets de développement existe aussi en Afrique et en Asie. La mise en place de systèmes financiers décentralisés ainsi que de banques céréalières, sur le modèle coopératif de l'économie sociale, a été au centre du développement de certaines communautés (Defourny, Develtere et Fonteneau, 1999).

Cette brève mise en contexte illustre l'ampleur du phénomène des collaborations multi-acteurs à l'échelle locale. Ce foisonnement d'alliances suscite de grandes attentes. L'OCDE indique que « le partenariat est recommandé comme moyen d'obtenir une mobilisation des ressources et un impact maximum » (2001: 15). « Collaborations (...) have become a central strategy for promoting community change » (Backer, 2003 : 1). Il est attendu que le cumul de différentes

visions, approches, outils, ressources et cultures crée une valeur ajoutée en élargissant « les modes de compréhension et les réactions aux problèmes » (Geddes, 1998: 23). Toutefois, les premières expériences d'évaluation démontrent que le partenariat est un exercice qui a ses exigences propres et que nous en sommes encore « à l'étape de la définition des modalités d'application et de l'identification des opportunités et des difficultés » (OCDE, 2001: 14). En effet, Geddes (1998), dans une vaste étude pour la Fondation européenne, de même que l'OCDE (2001) concluent que certaines collaborations locales ont véritablement un impact sur la qualité de vie du milieu, tandis que d'autres ont des résultats moins significatifs.

Les collaborations et les partenariats en développement local ont été l'objet de nombreuses études (Lévesque, 2001; Taylor, 2003 et 2004; Walsh *et al.*, 1998; Ninacs, 2003; Minkler, 2005; OCDE, 2001 et 2003; Gilchrist, 2004) et l'apport du tiers secteur au développement local est également documenté (Favreau, 2003; Lévesque et Favreau, 1996; Assogba, 2000; Lipietz, 2001; Larose, Vaillancourt, Shields et Kearney, 2004; Comeau, 2002). À l'intérieur de ce vaste champ, notre mandat est d'identifier les paramètres d'analyse qui permettent de mieux comprendre les collaborations entre différents acteurs dans un contexte de développement local. L'objectif principal est d'approfondir nos connaissances sur la dynamique des collaborations impliquant une variété d'acteurs et sur leur capacité à atteindre leurs objectifs de lutte à la pauvreté, d'empowerment et d'inclusion. Pour ce faire, nous avons, d'une part, effectué une revue de littérature sur la question et, d'autre part, pris connaissance du processus partenarial tel que vécu dans quatre projets de collaboration. Deux d'entre eux sont situés au Québec : *Vivre Saint-Michel en Santé* et *Solidarité Mercier-Est*. Le *North Point Douglas Women's Empowerment Project* est à Winnipeg au Manitoba et le *Strategic Social Planning Council* du Labrador est à Terre-Neuve.

Le rapport de recherche est composé de quatre parties. À la suite de cette mise en contexte, nous présentons le cadre théorique. Dans la troisième partie, nous mettons en lumière les éléments distinctifs des quatre cas de collaboration. Par la suite, nous discutons des facteurs critiques qui émergent et, finalement, nous formulons des pistes concernant l'appui des gouvernements et les suites à donner sur le plan de la recherche.



## 2. LE CADRE THÉORIQUE

Les instances de collaboration locale mobilisent divers types d'acteurs autour de missions variées. Certains regroupements sont initiés par la société civile, d'autres par des institutions publiques ou par des élus. Dans certains cas, la concertation constitue l'objectif prioritaire des rencontres. Dans d'autres, l'initiation de projets de développement fait partie du processus de collaboration (Geddes, 1998). La provenance et le nombre d'acteurs impliqués varient, de même que la structure et les modalités décisionnelles. De plus, comme toutes les relations, les collaborations ne sont pas statiques. Elles s'inscrivent dans un processus; elles évoluent en fonction de l'environnement, des personnes et des ressources. Il y a « des fenêtres d'opportunités », des idées et des projets rassembleurs qui émergent ainsi que des individus qui mobilisent les partenaires et les ressources. Cette évolution des interactions fait également partie de la typologie des collaborations. Dans cette section, nous présentons quelques concepts clés utilisés dans l'analyse des collaborations et des partenariats dans un contexte de développement social ou socioéconomique à l'échelle locale.

### 2.1 Une base de capital social

Avant de collaborer, il faut se connaître et se parler, d'où l'importance de la notion du capital social et du réseautage comme condition préalable au développement communautaire intégré et inclusif. Selon Gilchrist (2004), le capital social est un actif collectif composé de réseaux sociaux teintés de confiance et de réciprocité. Ces relations se cultivent dans l'engagement et la constance des comportements, donc dans la durée. Ce tissu relationnel, qui est l'essence même de la communauté, dit-elle, est appelé à évoluer d'une forme à une autre, tel qu'illustré ci-dessous.

**TABLEAU 1**  
**Évolution des relations communautaires (d'après Gilchrist, 2004)**

« *Bonding* » : entre acteurs qui se ressemblent (*similar people*)

« *Bridging* » : entre acteurs qui partagent certains intérêts (*overlapping interest*)

« *Linking* » : une ouverture vers des partenaires externes (*reaching outside normal circles*)

Un groupe d'individus se rencontrent; ils partagent des informations, discutent, cherchent à influencer les sphères politiques et à faire émerger des solutions à des problèmes qui les touchent. Ce sont des femmes chefs de famille monoparentale, des locataires, des chômeurs, des immigrants, des environnementalistes. Éventuellement, un représentant d'une telle association, au départ informelle, peut s'intégrer à un réseau, puis à un partenariat multi-acteurs dont les actions sont plus étendues et structurées.

Duperré fait également état d'un processus d'évolution similaire. Elle affirme que « les collaborations se tissent d'abord et avant tout entre des individus qui ont des affinités » (2004 : 32). Puis, le groupe de personnes mobilisent des collaborateurs qui ont des d'intérêts convergents. À ce moment, les acteurs s'approprient le point de vue des autres tout en concentrant leurs énergies sur la solution envisagée, qui devient alors le dénominateur commun.

## **2.2 La structure de collaboration**

La mise en place d'une instance de collaboration formalise et intensifie les rapports et accentue la légitimité de l'exercice. De plus, elle permet une mise en commun des expériences et des objectifs autour d'une stratégie de développement<sup>3</sup>. C'est le cas des projets collaboratifs qui retiennent notre attention : ils ont des ambitions qui nécessitent une structure fonctionnelle et des relations suivies entre les acteurs. Une mission est adoptée; un plan stratégique est rédigé; les modalités de gestion et de gouvernance sont définies; on obtient des ressources.

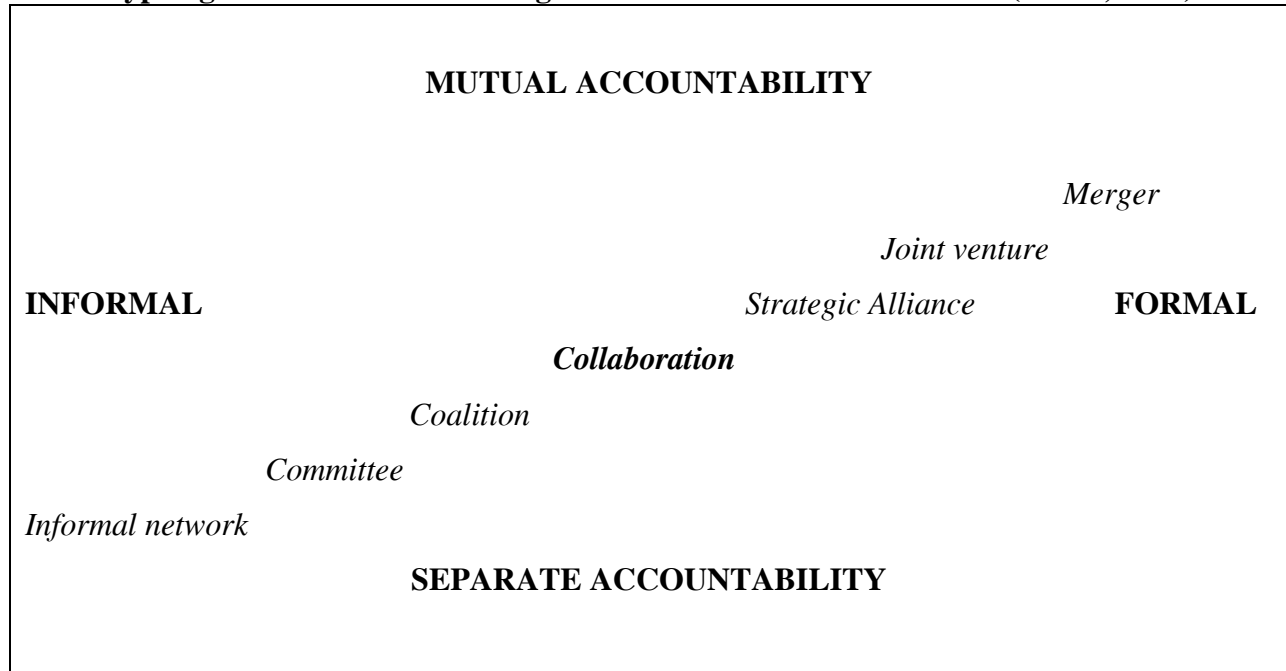
Baker (2003) définit ce type de relations comme étant une collaboration communautaire. Il situe la collaboration au centre d'un continuum de sept catégories d'interactions qui se distinguent selon le niveau de formalité de l'organisation et le degré mutuel d'imputabilité. Le graphique suivant présente la typologie de Baker.

---

<sup>3</sup> Ce fonctionnement plus structuré n'empêche en rien la continuité des relations informelles qui sont déterminantes dans le partage d'informations et qui peuvent influencer l'avancement des projets à certains moments.

## GRAPHIQUE 1

### Typologie des relations entre organisations dans les communautés (Baker, 2003)



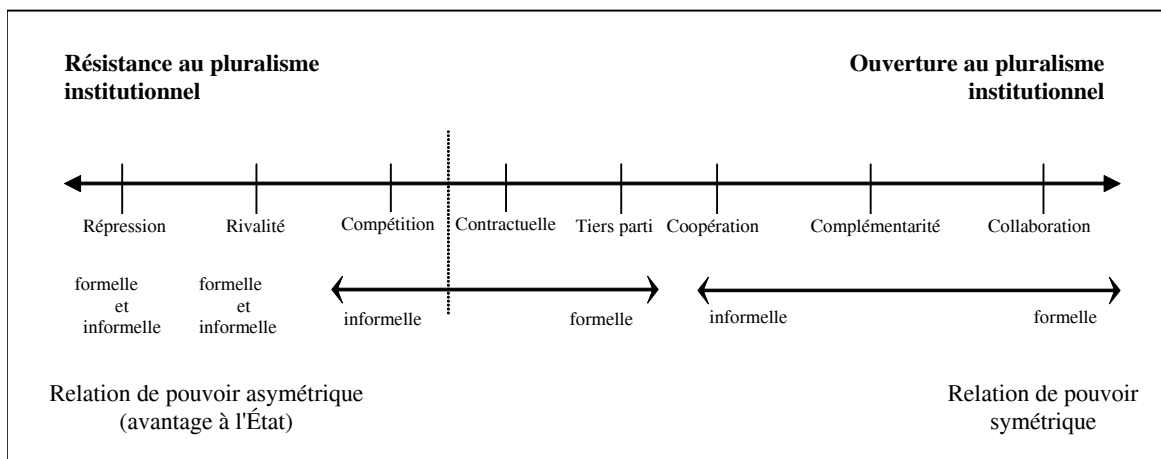
Selon Baker, la structure de la collaboration est semi-formelle. Cette forme est plus engageante qu'une coalition, mais moins que l'alliance stratégique ou la fusion. De plus, il estime que, dans une collaboration, l'imputabilité face aux résultats (*accountability*) doit être partagée, jusqu'à un certain point, entre les participants.

Dans un autre ordre d'idée, Coston, qui s'intéresse aux interactions entre le tiers secteur et l'État, propose une typologie dont la forme la plus accomplie serait la collaboration. Dans les rapports de « collaboration », on parle de « *mutualist strategy* », de « *rationalized welfare pluralism* », ou de « coproduction ». Ce type de relation, où chacun garde son autonomie et où le gouvernement partage ses responsabilités et ses opérations, serait très rare, selon Coston (Proulx, Bourque et Savard, 2005 :17).

Par ailleurs, le modèle de Coston fait état de huit types de relation possibles : la répression, la rivalité, la compétition, la relation contractuelle, celle de tiers parti, la coopération, la complémentarité et la collaboration (Coston, 1998 dans Proulx *et al.*, 2005). Tel qu'illustré au

graphique 2, le modèle tient compte de trois paramètres soit le degré d'ouverture de l'État au pluralisme institutionnel, le degré de formalité des relations et le rapport de pouvoir entre les acteurs.

**GRAPHIQUE 2**  
**Typologie des rapports État / Tiers secteur de Coston**



Source : Proulx, Bourque et Savard, 2005.

Dans notre analyse des expériences de Saint-Michel, Mercier-Est, North Point Douglas et au Labrador, nous avons retenu quatre de ces huit types de relation<sup>4</sup> pour qualifier les rapports entre les acteurs:

- contractuel : il s'agit d'une entente à durée fixe pour livrer des services. Par exemple, un Centre local d'emploi (CLE) paie une entreprise d'insertion pour la formation en emploi à d'un prestataire de la sécurité du revenu;

<sup>4</sup> Nous avons préféré simplifier le modèle. D'une part, tel que le soulignent Proulx *et al.* (2005), les types de répression et rivalité ne font pas partie de notre paysage sociopolitique. En outre, la différence entre la relation contractuelle et tiers parti nous est apparue minime.

- de coopération : le partage d'informations est au centre de ce type de relation (participation à des rencontres, etc.);
- de complémentarité : des actions distinctes sont combinées pour atteindre un but commun;
- de collaboration : les partenaires élaborent et coproduisent des services tout en conservant leur autonomie. Ce type de rapport serait la relation la plus accomplie, selon Coston.

Lorsque les collaborations sont structurées et qu'elles réunissent divers types d'acteurs, plusieurs auteurs optent pour le concept du « partenariat » (Geddes, 1998; OCDE, 2002; René, 2001; Walsh *et al.*, 1998 : Labonte dans Minkler, 2005). C'est d'ailleurs autour de la notion du partenariat que se sont bâtis les programmes de soutien au développement local dans plusieurs pays. En fait, le partenariat en développement local serait une collaboration durable entre divers acteurs avec une approche multidimensionnelle, tel que décrit par un groupe de travail irlandais :

*A local partnership is a formal organizational framework for policy making and implementation which mobilizes a coalition of interests and the commitment of a range of partners, around a common agenda and multi-dimensional action programme, to combat social exclusion and promote social inclusion (Walsh et al., 1998 : 13).*

### **2.3 Les acteurs : leur provenance, leur taille et leur culture**

Selon notre revue de littérature et les expériences observées, les participants potentiels aux collaborations ou partenariats locaux sont :

- le secteur public (local, régional, national)<sup>5</sup>
- les organismes communautaires
- l'économie sociale marchande
- le secteur privé (aussi appelé « les employeurs »)
- les élus
- la population
- les organismes philanthropiques
- les syndicats
- les organismes religieux
- la police

---

<sup>5</sup> Dans le contexte québécois et canadien, on tiendra compte du local, régional, provincial et fédéral.

- les médias
- les universités
- les chambres de commerce

Grefe ajoute les entrepreneurs sociaux à sa liste d'acteurs. « Ils apparaissent souvent de manière indépendante et veulent optimiser les perspectives de développement durable » (2002 : 35).

Certains projets de collaboration en développement local réunissent un groupe restreint d'acteurs autour d'une mission commune. Baker (2003) donne l'exemple du modèle « public-privé », ainsi que celui entre différents organismes gouvernementaux ou encore entre des écoles et la communauté environnante. Par ailleurs, il existe des collaborations « multipartenaires d'envergure », selon l'expression de Geddes (1998), notamment en Europe où le modèle traditionnel tripartite « État-syndicats-patronat » a évolué vers un modèle plus inclusif davantage attentif à la vision des associations et des citoyens.

Au sujet de la composition des partenariats où l'État est impliqué, nous sommes d'avis que l'approche bipolaire « public/privé » (qui est souvent à l'ordre du jour) offre une perspective trop étroite et néglige l'apport potentiel du secteur associatif dans les collaborations de développement local.

Souvent, le secteur public est le partenaire le plus puissant à cause des questions de financement et de responsabilité face aux problèmes (Coston, 1998; Geddes, 1998). Par contre, « la société civile, représentée par des groupes (communautaires, bénévoles et ONG) a souvent joué un rôle important dans la formation des partenariats », remarque l'OCDE (2001 : 65).

Coston (1998) souligne que la relation de collaboration entre l'État et le tiers secteur atteint rarement la véritable collaboration à cause de la différence de pouvoir entre les acteurs. Cette asymétrie est valable pour les autres membres de la collaboration que ce soit les organisations philanthropiques ou les entreprises privées. René constate, pour sa part, que « le caractère asymétrique du partenariat est souvent pointé comme un obstacle majeur à une réelle pratique partenariale » (2001 : 26). Le déséquilibre du poids des acteurs crée le risque de la domination d'un des intervenants.

Le choc des cultures est aussi une réalité des collaborations multi-acteurs. « Les partenaires doivent apprendre ensemble » (Greffé, 2002 : 13). Le langage et la façon de travailler sont différents selon que les intervenants sont issus du milieu communautaire, du secteur public ou du secteur privé. Finalement, avant d'être des partenaires, les acteurs sont des individus. La question des liens émotifs, voire du plaisir (Duperré, 2004) n'est, par ailleurs, pas à négliger. Ainsi, lorsqu'un représentant d'une institution ou d'un organisme change, cela peut avoir un impact sur la dynamique du partenariat.

#### **2.4 Les modes de gouvernance**

Les partenariats sont des entités à géométrie variable sur le plan de la gouvernance et de la gestion (OCDE, 2001). La distribution des rôles, les mécanismes de délégation et les méthodes de rapport interne diffèrent d'un cas à l'autre. Ceci étant dit, Geddes, dans son étude pour la Fondation européenne, a dégagé une certaine similitude des structures dans sa recension de 86 cas de partenariat en développement local. Le modèle-type est le suivant :

- un conseil de gestion avec un rôle de représentation, de direction et de planification stratégique;
- des sous-comités qui supervisent ou prennent en charge certains aspects spécifiques du partenariat;
- une équipe de projet, pouvant être subdivisée, en fonction des différents domaines d'activité du partenariat (Geddes, 1998; 90).

Les membres du conseil d'administration sont généralement élus lors de l'assemblée générale, mais il existe des cas où les représentants ou certains d'entre eux sont nommés par le gouvernement ou par leur association respective.

## 2.5 Qualité de vie et empowerment : une question sociale et économique

Nous avons fait état dans la mise en contexte de la présence des deux composantes de l'économie sociale dans de nombreux projets au Québec. Le choix de s'approprier des outils de développement économique, notamment pour créer de l'emploi (Favreau, 2003; Mendell, 2003), est une des différences entre les collaborations multi-acteurs au Québec et celles du secteur bénévole dans le reste du Canada. Cette intégration de l'activité économique de nature commerciale, en appui aux activités de développement social, a joué un rôle dans l'empowerment de certaines communautés. De nombreux exemples de prise en charge par les citoyens dans les régions viennent illustrer les retombées positives de ce type de concertation dans une vision de « *mixed economy of social welfare* » (Lévesque et Mendell, 2005 : 27). Ceci étant dit, l'intérêt pour l'économie sociale n'est plus exclusif au Québec. Depuis 2004, le gouvernement fédéral a pris des mesures pour soutenir l'économie sociale à la grandeur du pays. En effet, dans le discours sur le budget 2004, 132 millions de dollars sur cinq ans sont alloués à l'économie sociale dont 15 millions à des fins de recherche.

Par ailleurs, la question de l'empowerment individuel et collectif a une grande importance dans la réflexion sur les collaborations et les interactions en développement local. La citoyenneté participative est un fondement du tiers secteur et est indispensable à l'atteinte de communautés inclusives. Selon Ninacs, l'empowerment est un processus évolutif qui débute avec la participation des individus, pour ensuite se renforcer par l'acquisition des compétences pratiques, qui mène à l'estime de soi, puis à la conscience critique (Ninacs, 2002 : 53). Ce n'est qu'arrivé à la phase de la conscience critique, que le citoyen peut réellement participer au changement social à travers des structures locales organisées.



### 3. QUATRE EXEMPLES DE COLLABORATION

Le regard que nous avons posé sur des expériences vécues de collaborations locales vise à dégager certains grands thèmes et à identifier une première vague de facteurs critiques. Les quatre cas présentent une variété de situations, mais la sélection n'a aucune prétention de représentativité. Il s'agit de Vivre Saint-Michel en santé, *North Point Douglas Women's Empowerment Project*, le *Strategic Social Planning Council* du Labrador et Solidarité Mercier-Est<sup>6</sup>. Deux exemples sont au Québec, un au Manitoba et un à Terre-Neuve. Trois des quatre cas sont urbains. Dans les quartiers Saint-Michel et Mercier-Est et au Labrador, la concertation multi-acteurs est au centre des expériences, tandis qu'à North Point Douglas, la collaboration est vécue autour d'un projet précis.

#### 3.1 Vivre Saint-Michel en santé (1991)

Quartier Saint-Michel (Montréal)	59 378 habitants, 42 % sont immigrants (Ndiaye, 2004). 40 % des familles sous le seuil de la pauvreté (Brunet, Durocher et Bergeron, 2005).
-------------------------------------	---

Vivre Saint-Michel en santé (VSMS) est une table de concertation territoriale, intersectorielle et multi-réseaux, qui mise sur « la concertation, l'échange d'information, la mise en commun des ressources ainsi que sur la réalisation d'actions concrètes dans divers domaines » afin d'améliorer la qualité de vie dans le quartier (Ndiaye, 2005 : 12).

Mis en place lors d'un forum de quartier, VSMS regroupe des partenaires variés qui proviennent du tiers secteur (organisations communautaires et entreprises d'économie sociale), des divers paliers gouvernementaux et des services sociaux, des fondations, des communautés religieuses, du secteur privé, des citoyens, de la police et du milieu universitaire (Voir Annexe 2). Depuis le début, les organismes communautaires participent activement à la table (35 des 52 membres sont issus du communautaire). Ces organismes, présents à de nombreuses tables sectorielles, assurent une large connaissance des besoins du quartier. De plus, ils peuvent prendre en charge les projets issus de la table de concertation. Par ailleurs, VSMS tisse des liens avec les entreprises

---

<sup>6</sup> Les éléments de recherche-terrain proviennent d'études récentes et des documents internes (plan stratégique, rapport annuel, règlements généraux, etc.) ainsi que d'entrevues menées en septembre 2005 avec des personnes-ressources impliquées dans ces projets (voir Annexe 1).

d'économie sociale du quartier dont les centres de la petite enfance (CPE) et la TOHU – La cité des arts du cirque, une OBNL, qui a implanté une salle de spectacle dans Saint-Michel avec l'appui des gouvernements et du Cirque du Soleil. De plus, la table initie le développement de projets d'économie sociale pour améliorer le parc de logements et créer des emplois dans les services de proximité.

Les relations entre VSMS et le secteur public ont été d'intensité variable au cours des années, sauf avec le CLSC de Saint-Michel, avec qui les rapports sont profonds et constants depuis le démarrage. Le CLSC a affecté des employés à la coanimation de tables sectorielles et a apporté un soutien technique à divers moments. En outre, l'organisme a réalisé une étude d'évaluation (Girouard, 1999) qui a été à l'origine d'une réforme organisationnelle en profondeur de VSMS. Selon Daniel Duranleau, le coordonnateur de VSMS, les relations avec le CLSC sont de l'ordre de la coopération, avec un échange régulier d'information; de la complémentarité, avec la poursuite d'objectifs communs; et de collaboration, lors de l'organisation conjointe d'événements.

Avec la Ville de Montréal, l'inconsistance des relations par le passé met en lumière la vulnérabilité des collaborations lorsque les élus changent. Toutefois, la situation est plus stable depuis la tenue du Sommet de Montréal, en 2002, où une des recommandations était de renforcer et de multiplier les tables de concertation tout en veillant à respecter leur autonomie<sup>7</sup>. Les interactions avec la Ville ont été de type coopératif, lorsque des représentants des services techniques de la Ville assistent aux rencontres organisées par VSMS, et de type complémentaire lors de la réalisation de certains projets. Un certain dédoublement dans l'exercice du pouvoir local a même donné lieu à des relations de compétition, notamment au niveau des conseils de quartier et d'arrondissement et des forums de quartier qui ont produit deux plans de développement du quartier. Du côté des relations avec la province et le fédéral, elles ont été, somme toute, assez faibles, et concentrées autour de projets à durée limitée.

---

<sup>7</sup> La Ville de Montréal, Centraide et la Direction de l'Agence de développement des réseaux locaux de santé et de services sociaux de Montréal-Centre (dont relève les CLSC) ont mis en œuvre conjointement le projet « Initiative montréalaise de soutien au développement social local » afin de consolider le soutien financier aux tables de concertation et de favoriser leur pérennité.

Par ailleurs, VSMS estime que Centraide constitue un partenaire stratégique dont le rôle dépasse l'apport financier. À titre d'exemple, Centraide a joué un rôle de *sponsor* lors la sélection de VSMS dans le cadre des *Vibrants Communities* en fournissant son appui-conseil et l'accès à son réseau. De plus, l'organisme philanthropique a collaboré à la coproduction d'activités de planification stratégique ou de consultation citoyenne par le prêt de personnel. En fait, VSMS est un projet pilote pour Centraide qui analyse ses façons de faire et les retombées de ses actions à l'échelle du quartier.

La participation des citoyens aux assemblées de quartier et aux ateliers de planification stratégique est un objectif important de VSMS. Toutefois, les responsables constatent qu'une implication large et durable au sein de la table est un défi constant, encore plus du côté des communautés culturelles.

La communauté religieuse catholique a participé au démarrage de VSMS. Son engagement a diminué depuis. Aujourd'hui, VSMS se questionne sur la façon de tisser des liens avec les nouvelles églises à base ethnoculturelle qui s'installent sur le territoire. Quant à la police, elle collabore sur des dossiers spécifiques (gangs de rue, etc.). Par ailleurs, VSMS interagit avec le milieu universitaire qui s'intéresse à l'analyse et à la diffusion de cette expérience.

Finalement, le secteur privé a été un des grands absents de VSMS si ce n'est la collaboration avec les journaux du quartier qui a été un atout sur le plan de la communication. Toutefois, l'implication récente du Cirque du Soleil à la table de concertation laisse entrevoir des perspectives de développement.

### **3.2 North Point Douglas Women's Empowerment Project (1999)**

Le quartier North Point Douglas  
(Winnipeg)

2 400 habitants, 36 % autochtones et de nombreuses  
autres minorités culturelles  
Le quartier est vieux et défavorisé

Ce projet vise « à augmenter la capacité de toutes les femmes à poser des gestes afin d'améliorer leur santé et leur sécurité (leur qualité de vie) et favoriser l'empowerment des résidents à déterminer les priorités locales » (*Social Planning Council et al.*, 2000).

Cette expérience a démarré avec une collaboration entre le *Social Planning Council* (SPC) de Winnipeg, Santé Canada et les femmes du quartier. En fait, c'est Santé Canada qui a sollicité le SPC afin qu'il propose un projet de lutte à la pauvreté et d'empowerment. Les femmes du quartier ont participé, sur une base individuelle, aux consultations par sondage et aux groupes de discussion (Voir Annexe 3). En fonction des besoins identifiés par les participantes, un centre des femmes, dédié au rapprochement interculturel et à l'empowerment personnel et communautaire, a été implanté.

Outre les partenaires promoteurs, le projet a réuni Justice Canada, Patrimoine Canada et le ministère *Manitoba Intergovernmental Affairs* qui se sont engagés financièrement sur trois ans (2000-2003), tout comme Santé Canada. Selon Maureen Kalloo, ex-directrice de la recherche du SPC, qui a agi comme coordonnatrice de soutien à North Point Douglas sur une base contractuelle jusqu'en 2003, les relations avec Santé Canada et le *Manitoba Intergovernmental Affairs*, étaient de type coopératif. Les personnes-ressources suivaient avec intérêt l'évolution du projet et contribuaient à l'échange d'informations. Santé Canada, affirme Mme Kalloo, était « très connecté » sur le projet, étant toujours à la recherche de nouveaux modèles d'intervention locale. Par ailleurs, avec les représentants de Justice Canada et de Patrimoine Canada, les relations étaient de nature contractuelle, selon Mme Kalloo. Ils payaient pour que des services de développement social soient rendus et un représentant assistait aux rencontres à titre d'observateur.

Quant aux relations entre le projet et le SPC, elles sont passées de la collaboration à la coopération. Dans les premiers temps, explique Mme Kalloo, le SPC participait activement au quotidien, préparait des demandes de financement, etc. Il était toutefois convenu que cet accompagnement assidu allait s'estomper graduellement, jusqu'au retrait complet à la fin de l'exercice 2003 (suivant le modèle de McKnight et Kretzmann, 1993).

La mobilisation s'est intensifiée lorsque le projet du centre des femmes, en tant qu'établissement d'un lieu physique, a été initié. Les nouveaux partenaires provenaient essentiellement de la municipalité et du monde associatif. Le *Winnipeg Housing and Homeless Initiative (WHHI)* a joué un rôle clé à cette étape en finançant les rénovations du bâtiment, la rémunération d'un agent de développement contractuel et certaines tâches effectuées par les femmes du quartier durant cette période. Le *North End Community Renewal Corporation (NECRC)* a procédé à l'acquisition de l'immeuble et assure l'entretien et la gérance de l'édifice. Les élus ont également contribué à la réalisation du centre des femmes. En effet, la députée provinciale a multiplié les contacts et tandis que le conseiller municipal a transmis des informations sur des questions réglementaires et techniques. Le secteur privé a aussi été sollicité au moment de la rénovation de l'immeuble. Afin de réduire les coûts, les architectes ont produit les plans à tarif réduit et des entreprises « socialement responsables » ont donné des matériaux de construction. Finalement, le *Manitoba Indian Cultural Education Centre* a donné son appui au projet. L'accord de la communauté autochtone était requis afin d'obtenir le financement public destiné à la rénovation de l'immeuble. C'était davantage une formalité qu'une collaboration significative, ajoute Mme Kalloo.

D'autres acteurs ont collaboré ponctuellement à différents stades du projet: une école de quartier, le centre communautaire, la police, l'association des résidents, les médias locaux, la clinique de santé des femmes, les communautés religieuses et les associations culturelles et sportives. De plus, le *Community Education Development Association (CEDA)* a affecté un de ses employés à l'administration du projet et a animé des séances d'information.

Le *North Point Douglas Women's Empowerment Project* a réuni plusieurs collaborateurs du démarrage à la croissance. Depuis 2004, l'organisme est confronté à d'importants défis pour assurer la continuité. Les ententes avec les bailleurs de fonds du début sont échues et des derniers se sont retirés. De nouvelles relations ont été développées avec des organismes philanthropiques (*Winnipeg Foundation* et *United Way*) ainsi que le ministère fédéral de la Condition féminine, le *Winnipeg Regional Health Authority (WRHA)* le *Winnipeg Housing and Homeless Initiative (WHHI)*. Des discussions concernant des approches de type entrepreneurial ont eu lieu, mais aucun projet n'a été mené à terme.

### 3.3 *Strategic Social Planning Council* du Labrador (2000)

Le Labrador                                    28 000 personnes sur un vaste territoire  
Près du quart sont innus, inuits ou métis

Implanté et financé par le gouvernement de Terre-Neuve/Labrador, le *Strategic Social Planning Council* du Labrador est un des six comités de concertation de la province dont l'objectif est de favoriser la collaboration multi-acteurs à l'échelle locale. Ces conseils sont le fruit du plan de développement territorial et multisectoriel, un projet porté par Penelope Rowe, leader en développement social, et adopté par le gouvernement de la province à la suite d'une consultation populaire favorable. Présenté dans *People, Partners and Prosperity: A Strategic Social Plan for Newfoundland and Labrador* (1998), le plan vise la prévention et l'intervention précoce ainsi qu'une meilleure collaboration entre le développement social et économique et les différents programmes publics. La période de collaboration du *Strategic Social Planning Council* du Labrador a duré environ trois ans, car les conseils ont été dissous lors du changement de gouvernement en 2004.

Au début du processus, une quinzaine d'acteurs de provenances diverses siégeaient au *Strategic Social Planning Council* du Labrador. Les représentants des grandes organisations publiques ont été convoqués au conseil. Les autres participants ont été élus par leur groupe respectif. Une coordonnatrice a été embauchée par le gouvernement pour organiser la tenue des séances de concertation. Le nombre de partenaires a augmenté pour atteindre 30 membres au moment fort du conseil vers 2002-2003 (voir Annexe 4). Selon Mme Rowe<sup>8</sup>, les partenaires les plus actifs, tout au long du projet, ont été les représentants du secteur hospitalier, des commissions scolaires, des conseils de développement économique et du *Health and Community Services*, qui est l'organisation gouvernementale responsable des services sociaux provinciaux. Ces quatre partenaires principaux ont appris à interagir dans une optique de coopération et de complémentarité, nous indique Mme Rowe. D'une part, ils partageaient des informations lors des rencontres formelles au Labrador (les participants se réunissaient trois à quatre fois par an pour

---

<sup>8</sup> Nous avons interviewé Mme Rowe au sujet du Labrador étant donné son implication dans le projet au niveau de la province et du fait que le *Community Services Council* qu'elle dirige effectue des travaux de recherche sur ce cas de collaboration multi-acteurs.

une durée de deux jours) et en dehors de ces séances au besoin. De plus, ils commençaient à voir que, dans leurs domaines d'intervention, ils avaient avantage à agir en tenant compte les uns des autres. Pour eux, le *Strategic Social Planning Council* du Labrador a été vécu comme un « *magical process* » (Mme Rowe cite leur appréciation) à cause des individus réunis, de la façon dont ils ont collaboré, du financement des réunions, de la présence d'une coordonnatrice rémunérée et, finalement, de l'accès à des budgets par projet.

Des représentants des municipalités et du secteur communautaire ont siégé au conseil ainsi que des employés de diverses organisations du secteur public (*direct service providers*), tant provincial que fédéral. Ces derniers ont participé aux rencontres à titre d'observateurs et contribué ainsi au partage d'informations. Quant aux peuples autochtones, ils se sont peu engagés dans le processus malgré que trois de leurs représentants siégeaient à ce conseil.

Implanté et contrôlé par le gouvernement de la province, le *Strategic Social Planning Council* du Labrador n'a pu, par manque d'autonomie, exercer son pouvoir lorsque la dissolution de la structure a été annoncée par le gouvernement actuel. Un nouveau modèle de concertation territoriale a été mis en place. Différent du précédent, les membres des conseils ne sont plus des représentants d'organismes ou d'associations. Ce sont des citoyens, reconnus pour leur connaissance de la région et leur engagement, qui sont nommés par le gouvernement à la suite de recommandations dans le cadre d'un appel public. Le nouveau conseil du Labrador entamera ses activités sous peu.

### **3.4 Solidarité Mercier-Est (2000)**

Le quartier Mercier-Est  
(Montréal)

41 344 habitants, 90 % francophones  
Niveau de scolarité inférieur à la moyenne de la ville

Solidarité Mercier-Est (SME) est une table de concertation qui « regroupe des citoyens, des groupes, des organismes et des institutions oeuvrant dans Mercier-Est afin de participer collectivement au développement social, économique et communautaire du quartier » (SME, 2001).

La table est née d'une fusion de trois organismes (Mercier en santé, la Table de concertation de Mercier-Est et la Table jeunesse) qui, dans les années 1990, effectuaient de la concertation dans leur domaine respectif, nous explique Rémi Berthelot, organisateur communautaire du CLSC de Mercier-Est et membre du conseil d'administration de SME, que nous avons interviewé avec la coordonnatrice de la table, Fabienne Audette.

Les partenaires, qui étaient réunis à l'époque autour de Mercier en santé, sont demeurés actifs après la fusion des tables en 2000 et le sont encore aujourd'hui. Il s'agit du milieu communautaire, du CLSC de Mercier-Est, de la Direction de la santé publique, de Centraide, de la Ville de Montréal, de l'Office municipal d'habitation (OMH), et, dans une moindre mesure, des élus provinciaux, de la communauté religieuse et de la police (Voir Annexe 5).

Selon nos personnes-ressources, les membres du milieu communautaire entretiennent avec SME des rapports de coopération, et de complémentarité. M. Berthelot et Mme Audette estiment que l'entente de non-concurrence entre les organisations, adoptée lors de la fusion des tables, a modifié la dynamique de ce quartier. En effet, les acteurs ont identifié les leaders communautaires par secteur d'activités: un groupe est responsable des dossiers qui concernent les aînés, un autre du secteur jeunesse, un autre de l'environnement, etc. Ainsi, lorsque des fonds sont disponibles, les intervenants publics savent que SME saura à qui l'enveloppe doit être attribuée. Ce système favorise des relations de transparence et de coopération. Vu que l'attribution de certains fonds est effectuée par SME, la relation avec les organismes devient contractuelle dans ces cas-là.

Le CLSC de Mercier-Est est également un partenaire très actif de SME. Outre M. Berthelot, organisateur communautaire impliqué personnellement depuis le démarrage, d'autres employés ont été libérés par l'institution afin d'appuyer l'organisme.



Avec la Ville de Montréal, la Direction de la santé publique et Centraide, les relations sont qualifiées de contractuelle en ce qui a trait au financement.<sup>9</sup> Par ailleurs, les relations avec la Ville sont également de type coopératif et, à l'occasion, complémentaire dans le cas de l'aménagement et de l'urbanisme, par exemple. Avec Centraide, l'implication personnelle des intervenants est perçue comme de la collaboration. Quant à l'Office municipal d'habitation, il défraie les dépenses liées aux locaux et ce, depuis le début.

SME accorde une grande importance à la participation citoyenne. C'est dans une optique de mobilisation du quartier qu'elle organise des forums locaux de développement social à tous les cinq ans. C'est l'occasion de bâtir une vision commune. Toutefois, SME a constaté qu'entre les forums, l'intensité de participation des citoyens diminuait. En réponse à ce problème, SME a fait appel au Centre St-Pierre, un organisme communautaire spécialisé en formation, afin de relancer l'intérêt des citoyens grâce à une série d'ateliers de formation portant sur la citoyenneté active. Cette initiative, financée par Centraide, pourrait servir de modèle dans d'autres quartiers. Dans le but de se rapprocher des citoyens, les membres de SME ont aussi convenu d'expérimenter la mise sur pied de « points de service » à travers le quartier. Signalons également que SME se distingue par sa capacité à utiliser certains outils de communication (tournage vidéo, DVD multimédia).

Avec l'appui de la table de quartier, un des membres partenaires de SME a lancé une entreprise d'économie sociale : SÉSAME (Service d'éducation et de sécurité alimentaire de Mercier-Est). Le café-bistro, un des volets de SÉSAME, est un lieu de rendez-vous qui contribue à la visibilité du milieu communautaire et à l'appartenance au quartier. Un des centres de la petite enfance (CPE) du quartier est également un membre actif de la table.

Finalement, le secteur privé, peu présent, a tout de même répondu favorablement à des demandes ponctuelles de commandites.

---

<sup>9</sup> SME bénéficie de l'entente tripartite de financement des tables de concertation à Montréal.

## 4. LES FACTEURS CRITIQUES

Les facteurs suivants, qui émergent de la revue de littérature et des exemples observés, ont un impact sur la viabilité des collaborations et la capacité d'atteindre les objectifs de lutte à la pauvreté et à l'exclusion qu'elles se fixent.

### 4.1 L'ancrage communautaire et la participation des usagers

Dans le quartier de Saint-Michel et à Mercier-Est, les organismes communautaires sont au centre de la collaboration depuis l'origine des projets, tandis qu'à North Point Douglas et au Labrador, leur présence est nettement moins marquée. Cet ancrage apporte de la légitimité aux projets et assure un meilleur diagnostic des problèmes du milieu. Mais que faire lorsque le tissu communautaire est peu développé dans une communauté? C'était le grand défi du *Social Planning Council* de Winnipeg dont l'objectif était de favoriser l'empowerment des femmes dans un quartier peu mobilisé. Certains auteurs parlent de ce dilemme (Taylor, 2003; Greffe, 2002) : le réseautage communautaire est essentiel à une bonne collaboration, mais les liens structurés ont tendance à être plus développés dans les milieux favorisés que défavorisés.

Au Labrador, les participants des services publics étaient plus nombreux et plus actifs que les groupes communautaires. Le milieu sociocommunautaire a été invité à siéger sans être consulté sur la formule des rencontres, par exemple, dont la durée semble plus adaptée à la réalité des établissements publics qu'aux organismes communautaires, même si les déplacements et l'hébergement étaient remboursés par le gouvernement.

Si l'ancrage communautaire apparaît comme un ingrédient significatif de dynamisme et de représentativité, il ne remplace pas l'apport direct des usagers-citoyens. On cherche, de plus en plus, à implanter des mécanismes de consultation et de représentation des individus : forums citoyens, budgets participatifs, etc. Les personnes-ressources des quatre projets ont fait état de la difficulté à mobiliser les individus du quartier, sur une base continue, autour des projets de collaboration. L'équipe de Solidarité Mercier-Est présente sans doute l'approche la plus

dynamique de préparation de forums et les activités de formation ciblée démontrent son souci de garder le contact avec les citoyens. North Point Douglas fait également des efforts en ce sens.

La question de l'inclusion des communautés culturelles est aussi un grand défi. Au centre des femmes de North Point Douglas, une attention particulière a été portée à la création de liens solidaires entre les femmes d'origines diverses. En revanche, il est préoccupant de constater que peu d'immigrants participent aux activités de VSMS, alors qu'ils représentent une large part de la population du quartier. Même difficulté au Labrador, où les Autochtones se sont peu engagés dans les travaux du conseil.

#### **4.2 La présence soutenue et tempérée du secteur public**

Le secteur public, que ce soit le palier municipal, régional, provincial ou fédéral, occupe une place importante dans nos quatre exemples de collaboration, ce qui n'a rien d'étonnant étant donné les objectifs partagés par ces acteurs de développement socioéconomique. Il semble toutefois que le degré variable de participation de l'État fragilise les processus de partenariat. Dans certains cas, les organismes éprouvent des difficultés à maintenir une relation soutenue avec les partenaires des gouvernements au niveau du financement et de l'engagement de ceux-ci. Dans d'autres cas, c'est plutôt l'asymétrie des pouvoirs qui court-circuite le potentiel de réussite.

À Winnipeg, les femmes sont confrontées aux problèmes de la constance des partenaires du secteur public. On pourrait se demander si le fait que les relations avec les partenaires bailleurs de fonds soient davantage contractuelles que de collaboration mine le potentiel d'implication de ces acteurs qui ont tendance à quitter les projets à la fin de la durée des ententes. Dans les quartiers montréalais de Saint-Michel et de Mercier-Est, le niveau d'interaction a fluctué avec le secteur public. Par contre, l'entente tripartite entre la Ville de Montréal, l'Agence de développement des réseaux locaux de santé et de services sociaux et Centraide a apporté une certaine stabilité aux tables de concertation existantes. À l'autre bout du spectre, le *Strategic Social Plan Council* du Labrador qui a fait l'objet d'un surinvestissement de l'État n'a pu survivre par manque d'autonomie.

### 4.3 Quel rôle pour le secteur privé?

Le monde des affaires est le partenaire manquant des collaborations locales en développement. La recherche de nouveaux modèles doit commencer par un questionnement sur l'apport souhaité. Veut-on établir des relations contractuelles, de coopération ou de collaboration? Par exemple, lorsqu'un employeur s'engage à embaucher un jeune qui sort d'un programme d'insertion moyennant une subvention salariale, la relation est contractuelle. Une présence active sur un conseil d'administration ferait partie du modèle de coopération. L'apport d'expertise (de gestion ou de marketing), par exemple, dans le cadre d'un projet de développement pourrait être un exemple de collaboration.

Les concepts de *bonding*, *bridging* et *linking* (Gilchrist, 2004) mettent en lumière le défi de partir d'un certain nombre d'acteurs de la même famille et d'aller chercher des partenaires à l'extérieur du cercle. Dans une perspective d'économie plurielle, cette capacité d'impliquer le secteur privé dans les partenariats de collaboration locale est essentielle. À notre avis, les acteurs du secteur public ont une contribution à faire pour appuyer la création de nouveaux modèles qui favorisent les relations entre partenaires dont les intérêts paraissent moins convergents au départ.

### 4.4 Concertation et/ou projets de développement?

Les expériences de collaboration où des projets concrets sont mis en place génèrent une participation plus forte en provenance d'un éventail plus large d'acteurs. Par exemple, les périodes de mobilisation les plus intenses ont eu lieu autour de la création du centre des femmes à Winnipeg ou du développement du café SÉSAME, une entreprise d'économie sociale à Mercier-Est. Mais avant de concevoir des projets, et de les mener à terme, il y a une période où les partenaires apprennent à se connaître et élaborent une vision commune. La création d'un contexte favorable aux relations soutenues peut sembler coûteuse. Par contre, ce préalable est un investissement nécessaire au succès des projets issus des collaborations locales. En revanche, la prudence est de mise quant au surinvestissement dans la collaboration au détriment des projets: « *When groups become more interested in sustaining collaboration than doing the work* » (Baker : 2003 :10).

Au sujet de cette double mission de concertation et de développement de projets, la littérature et les expériences signalent le défi d'atteindre un équilibre entre la gestion de la collaboration et la gestion des projets. Le choix qui a été fait à Saint-Michel et à Mercier-Est a été de rendre les projets autonomes sur le plan administratif dès que possible pour ne pas que la table de concertation devienne un opérateur de projets.

#### **4.5 L'intégration des stratégies de développement social et économique**

Les expériences de collaboration que nous avons observées ont des finalités avant tout de nature sociale. Néanmoins, l'aspect économique est présent dans tous les projets, à divers degrés, toujours dans le but d'appuyer le développement social. À North Point Douglas, la création de quelques emplois pour les femmes du quartier était un des objectifs du projet. Au Labrador, la présence assidue des représentants des *Economic Development Boards* au conseil dénote le souhait des partenaires de faire le lien entre différentes stratégies de développement, notamment dans le cas de l'emploi en région. À Mercier-Est, les actions concernent la qualité de vie des citoyens (parcs, transport, sécurité, vie communautaire, alimentation, environnement, etc.). Par contre, dans la foulée des projets de la nouvelle économie sociale et des services de proximité, les partenaires de SME ont choisi un outil économique (le café SÉSAME) pour répondre aux besoins identifiés dans le domaine de la sécurité alimentaire et de l'insertion en emploi. Dans Saint-Michel, le constat de la persistance de la pauvreté sur le territoire a incité VSMS à modifier le tir et à réfléchir au développement de projets qui ont un volet économique, dont des entreprises d'économie sociale dans le secteur du logement et des services de proximité (*Un chantier de quartier contre la pauvreté et l'exclusion sociale*, 2004). Les liens tissés avec de nouveaux partenaires dont le mouvement des *Communautés dynamiques*, la TOHU - La cité des arts du cirque et Le Cirque du soleil ont certainement alimenté ces choix stratégiques.

#### **4.6 Identifier les déclencheurs**

On a constaté la présence de déclencheurs qui rythment les stades de développement de la vie des collaborations. Ces catalyseurs d'événements peuvent être des personnes (entrepreneurs

sociaux, élus, porteur de ballon du secteur public, acteur d'un organisme philanthropique) et/ou des projets mobilisateurs et appropriés aux besoins.

À Terre-Neuve, l'idée d'établir des structures de collaboration a été initiée par une entrepreneure sociale, qui a convaincu le gouvernement provincial du bien-fondé de l'implanter à l'échelle de la province. Ce chantier est impressionnant, justement à cause de ce déploiement sur l'ensemble de la province, ce qui n'a pas empêché une suite des événements moins positive lorsqu'il y a eu le changement de gouvernement.

Dans le projet VSMS, la nouvelle orientation (2005-2008) et la collaboration avec les « Communautés dynamiques » lancent une ère de développement par des projets rassembleurs. Centraide et le Cirque du soleil ont participé à ce repositionnement.

On a vu qu'à North Point Douglas, l'implantation du centre des femmes avec l'appui des élus a créé une mobilisation difficile à relancer. Du côté de Solidarité-Mercier Est, la fusion des tables de quartier a déclenché un élan renouvelé de collaboration.

#### **4.7 L'évaluation et la perception d'accomplissement**

Les lacunes en ce qui a trait à l'évaluation sont perçues comme un problème récurrent par les chercheurs (Baker, 2003; OCDE, 2001 et 2003; Geddes, 1998). Chez les praticiens, le manque de temps et d'outils expliquerait la quasi absence d'exercices d'évaluation. Pourtant, le passage en revue des accomplissements sur une base régulière est un des ingrédients de la réussite, selon M. Duranleau, coordonnateur de VSMS. Il est clair qu'une analyse plus serrée des retombées améliorerait la perception des acteurs quant aux accomplissements. Notons, par ailleurs, que les personnes interviewées ne semblaient pas à l'aise avec la distinction entre l'évaluation du processus de collaboration et l'évaluation des résultats obtenus.

## **5. CONCLUSION**

Cette étude renforce la position selon laquelle la collaboration entre acteurs est un mécanisme significatif dans les projets porteurs de développement social ayant pour objectif la lutte à la pauvreté dans les communautés. La concertation et les projets de développement qui réunissent les citoyens, le tiers secteur, l'État et, idéalement, le secteur privé visent à provoquer des changements structurants, qui ont un impact sur la qualité de vie du milieu. Nous concluons en proposant des pistes quant aux politiques de soutien de l'État qui permettraient de stimuler l'interaction entre les partenaires ainsi que des suites à donner sur le plan de la recherche.

### **5.1 Les pistes sur le type de soutien gouvernemental à envisager**

Un appui et une implication stables et cohérents des partenaires publics aux instances reconnues de collaboration sont à la base de la viabilité et de la maturation des projets. L'apport des organismes gouvernementaux qui ont un rôle sur le territoire est à considérer étant donné leur présence et leur accessibilité. Lorsque ces organismes sont subventionnaires de projet, il faut toutefois être prudent que la tentation de peser plus lourd dans les relations ne vienne déséquilibrer les relations. Par ailleurs, la possibilité que le soutien aux collaborations soit administré par les municipalités, selon des modalités négociées entre les villes, les provinces et le fédéral, serait à examiner. Une application flexible des dispositifs dans le respect de l'autonomie des organismes est essentielle.

Nous recommandons d'octroyer un appui particulier aux événements qui interpellent directement les citoyens (forum, sondage, référendum, formation à l'engagement citoyen) étant donné qu'ils sont à la base de l'empowerment des usagers.

L'étude démontre la nécessité de développer des incitatifs pour favoriser l'engagement du secteur privé. Pour ce faire, une évaluation spécifique et approfondie de cette question qui fait appel aux principaux intéressés est requise.

Des efforts afin de faire des liens entre les chantiers de développement social et économique auraient également un impact positif sur les collaborations et leurs retombées. Cela peut passer par un appui à l'économie sociale de même que par le souci constant d'intégrer un volet social aux projets privés appuyés par l'État.

Finalement, un soutien au transfert des expertises ainsi que l'élaboration d'une stratégie de communication sur les objectifs des politiques seraient à considérer.

## **5.2 Les suites à donner sur le plan de la recherche**

Cette étude exploratoire a permis d'identifier certains enjeux relatifs au fonctionnement des collaborations locales et de leur capacité à améliorer la qualité de vie des communautés. En revanche, il est évident que plusieurs aspects mériteraient d'être creusés davantage.

Premièrement, une réflexion plus poussée sur les modalités d'une participation stable et « tempérée » des différents paliers de gouvernements aux collaborations locales est de mise.

Ensuite, il serait opportun de mieux cerner la distinction entre les objectifs de collaboration et les objectifs des projets de développement.

Troisièmement, nous recommandons de développer des modèles de collaboration avec le secteur privé et de mettre en place des projets-pilote incluant cet acteur à des fins d'évaluation tout en misant sur une synergie qui fait place à une participation des acteurs du secteur public et du tiers secteur .



## BIBLIOGRAPHIE

- Backer, T. (2003). *Evaluating community collaborations*. New York : Springer Publ.
- Banting, K.G.(2003). *The non-profit sector in interesting time: case studies*.
- Banting, K.G. (eds) (2000). *The Nonprofit sector in Canada. Roles and Relationships*. Montréal et Kingston, McGill-Queen's, University Press.
- Banting, K.G. et K.L. Brock (eds) (2001). *The Nonprofit sector and Government in a New Century*. Montréal et Kingston, McGill-Queen's University Press.
- Brito (2002). « *Buen Gobierno local y calidad de la democracia* ». *Revista Instituciones Y Desarrollo*, nos 12-13.
- Brock, K.L. (ed.) (2002). *Improving Connections Between Governments and Nonprofit and Voluntary Organisations*, Montréal et Kingston, McGill-Queen's University Press.
- Brugue, Q. et al. (2005). « *To Govern Cities and Territories in the Society of the Networks* » in *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, no 32, juin 2005.
- Brunet, L., Durocher, P. et A. Bergeron (2005). *Collective action in two low-income neighbourhoods in Montréal: Montréal-Nord and Saint-Michel*, Communication présentée au Congrès sur les politiques sociales canadiennes, *Forging Social Futures: Canadian and International Perspectives*, Fredericton, juin 2005.
- Brunet, L. et al. (2002). *Bâtir des communautés d'entraide et soutenir leur capacité d'agir*. Document adopté par le conseil d'administration. Montréal: Service d'allocation et d'analyse sociale. Centraide du Grand Montréal.
- Canadian Center for Philanthropy (CCP) et Consortium (2003). *The Capacity to serve. A Qualitative Study of the Challenges Facing Canada's Nonprofit and Voluntary Organizations*, Toronto, CCP.
- Chantier de l'économie sociale (2001). *De nouveau nous osons...* Document de positionnement stratégique, Montréal, Chantier de l'économie sociale.
- Centre interdisciplinaire de recherche et d'information sur les entreprises collectives (1999). *The enterprises and organizations or the third system: a strategic challenge for employment*.
- Comeau, Y. et al. (2001). *Emploi, économie sociale et développement local. Les nouvelles filières*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

- Coston, J.M. (1998). « A Model and typology of Government-NGO Relationship ». *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 27, no 3.
- Defourny, J., Develtere, P. et B. Fonteneau (eds) (1999). *L'économie sociale au Nord et au Sud*. Paris/Bruxelles : De Boeck et Lancier.
- Defourny, J. et J. Monzon Campos (eds) (1992). *Économie sociale, entre économie capitaliste et économie plurielle*. Bruxelles : De Boeck.
- Duperré, M. (2004). *L'organisation communautaire. La mobilisation des acteurs collectifs*. Québec : Presses de l'Université Laval.
- Favreau, L. (2005a). *Économie sociale et politiques publiques : la question du renouvellement de l'État social au Nord et de sa construction au Sud*. Montréal : UQAM, Cahiers du Larepps, 05-17.
- Favreau, L. (2005b). *Les regroupements nationaux d'économie sociale au Québec : Essai d'analyse politique*. Montréal : UQAM, Cahiers du Larepps, 05-15.
- Favreau, L. (2005c). *Qu'est-ce que l'économie sociale? Synthèse introductive*. Montréal : UQAM, Cahiers du Larepps, 05-16.
- Favreau, L., G. Larose et A. Salam Fall (2005). *Altermondialisation, économie et coopération internationale*. Paris et Montréal: Karthala et Presses de l'Université du Québec.
- Geddes, M. (1998). *Partenariat local: une stratégie réussie pour la cohésion sociale*. [www.eurofound.ie](http://www.eurofound.ie).
- Gilchrist, A. (2004). *The well-connected community : a networking approach to community development*. Bristol : Policy Press.
- Girouard, M.-D. (1999). *Résultats de la démarche d'évaluation de la structure de concertation de VSMS*. Vivre Saint-Michel en santé.
- Government of Newfoundland and Labrador (1998). *People, Partners and Prosperity : A Strategic Social Plan for Newfoundland and Labrador*. St-John's.
- Greffe, X. (2002). *Le développement local*. Paris : La tour d'aigues.
- Hall, M. H. et al. (2004). *Force vitale de la collectivité: faits saillants de l'Enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif et bénévoles (Cornerstones of community: Highlights of the National Survey on Nonprofit and Voluntary Organizations)*. Ottawa: Statistique Canada.
- Hall, M. H., Barr, C.W., Easwaramoorthy, M., Sololowski, S.W. et L.M. Salamon (2005). *The Canadian Nonprofit and Voluntary Sector in Comparative Perspective*, Toronto, Johns Hopkins University et Imagine Canada, 39 p.

- Kearney, M. et Y. Vaillancourt (2005). "Asset-building and the Social Economy" dans *Assets and Social Policy in Canada; A collection of essays on asset-building*. Ottawa: SEDI.
- Lachance, E. (2004). « *Solidarité Mercier-Est. Étude de cas réalisée dans le cadre de l'étude exploratoire sur les tables de quartier* ». Montréal : UQAM, Chaire Approches communautaires et inégalités de santé.
- Larose, G., Y. Vaillancourt, G. Shields et M. Kearney (2004). *Contribution de l'économie sociale au renouvellement des politiques et des pratiques dans le domaine de l'insertion socioéconomique au Québec 1983 à 2003*. Montréal : UQAM, Cahiers du Larepps 04-03.
- Laville, J.-L. (1992). *Les services de proximité en Europe*. Paris : Syros/alternative.
- Laville, J.-L. (ed.) (1994). *L'économie solidaire. Une perspective internationale*. Paris : Desclée de Brouwer.
- Leskiw and Associates (2003). *Community empowerment Project for Women, final Evaluation Report. Prepared for Social Planning Council of Winnipeg, West Central Community Project for Women and North Point Douglas Women's Centre*.
- Lévesque, B. et M. Mendell (2005). « The Social Economy : Approaches, Practices and a Proposal for a New community-university alliance (CURA) ». *Journal of rural cooperation*. Vol. 33, no 1.
- Lévesque, B. (2001). *Partnership, a major trend in new forms of governance in an era of globalisation : issues and challenges for publicly owned companies and the social economy*. Montréal : CRISES, working papers.
- Leviten-Reid, E. (2004). *Reflections on Vibrant Communities*. Caledon Institute.
- Maurasse, D. et C. Jones (eds.) (2004). *A future for everyone : innovative social responsibility and community partnerships*. London : Routledge.
- McKnight, J.L. et J.P. Kretzmann (1993). *Building Communities from the inside out. A path toward finding and mobilizing a community's assets*. Chicago.
- Minkler, M. (2005). *Community Organizing and Community building for Health*. London : Rutgers University Press.
- Ndiaye, S. (sous la direction de J.-M. Fontan, M. Bouchard, B. Lévesque et M. Mendell) (2005). *Analyse des travaux de la table Vivre Saint-Michel en santé du quartier Saint-Michel (à paraître)*.
- Ndiaye, S. (2004). *Projet de recherche sur les quinze ans de la table de concertation "Vivre Saint-Michel en santé" (VSMS), Phase I: Profil de la communauté*, Montréal, UQAM Alliance de recherche Université communauté (ARUC) en économie sociale.

- Ninacs, W. (2003). *Types et processus d'empowerment dans les initiatives de développement économique communautaire au Québec*. Thèse de doctorat, Québec: Université Laval.
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) (2003). *L'entrepreneuriat et le développement économique local : quels programmes et quels politiques*. Paris : OCDE.
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) (2001). *Des partenariats locaux pour une meilleure gouvernance*. Paris : OCDE.
- Proulx, J., D. Bourque et S. Savard (2005). *Les interfaces entre l'État et le tiers secteur au Québec*. Montréal : UQAM, Cahiers du Larepps, 05-13.
- Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre (2001). *Développement des communautés locales. Portrait de concertation de quartier à Montréal*. Fiche technique de Solidarité Mercier-Est.
- Salam Fall, A., L. Favreau et G. Larose (eds) (2005). *Le Sud... et le Nord dans la mondialisation. Quelles alternatives? Le renouvellement des modèles de développement*. Québec et Paris : Karthala et Presses de l'Université du Québec.
- Social Planning Council of Winnipeg, West Central Neighbourhood Advisory Group and North Point Douglas Neighbourhood Advisory Group (2000). « *A Community Empowerment Project for Women by Women* ». Winnipeg.
- Solidarité Mercier-Est (2001). « Règlements généraux ». Document interne.
- Statistique Canada, Hall, M. et al. (2004). *Faits saillants de l'Enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif et bénévoles*, Ottawa, Statistique Canada no 61-533-XIF.
- Taylor, M. (2003). *Public Policy in the Community*. Houndsmill and New York: Palgrave Macmillan.
- Vaillancourt, Y. (2004). « Bridging Social Economy and Third Sector » *Inside ISTR*, Baltimore, John's Hopkins University, vol. 12, no 3, 5.
- Vaillancourt, Y. et L. Tremblay (eds) (2002). *Social Economy, Health and Welfare in four Canadian Provinces*, Halifax, Fernwook Publishing et LAREPPS, 173 p.
- Vaillancourt, Y., Aubry, F., Kearney, M., Thériault, L. et L. Tremblay (2004). "The Contribution of the Social Economy towards Healthy Social Policy Reforms in Canada: A Quebec Viewpoint", dans D. Raphael (ed.), *Social Determinants of Health. Canadian Perspectives*, Canadian Scholars' Press, 311-329.

Vivre Saint-Michel en santé (VSMS) (2004). *Un chantier de quartier contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Plan d'action 2005-2008*. Montréal.

Walsh, J. *et al.* (1998). *Local partnership for Social Inclusion*. Dublin : Oak Tree Press.

## ANNEXE 1

### Liste des personnes interviewées

#### Entrevue #1 – le 13 septembre 2005 à leurs bureaux

Monsieur Daniel Duranleau, coordonnateur  
Vivre Saint-Michel en santé  
Montréal

#### Entrevue #2 – le 15 septembre 2005 au téléphone

Madame Maureen Kalloo, ex-directrice de la recherche au Winnipeg Social Planning Council et coordonnatrice de soutien (contrat ayant pris fin en 2003) du North Point Douglas Women Empowerment Project  
Winnipeg

#### Entrevue #3 – le 16 septembre 2005 au téléphone

Madame Penelope Rowe, présidente directrice générale du Community Service Council of Newfoundland and Labrador  
Saint-John's

#### Entrevue #4 – le 3 octobre 2005 au café SESAME

Madame Fabienne Audette, coordonnatrice et  
Monsieur Rémi Berthelot, membre du conseil d'administration de Solidarité Mercier-Est et organisateur communautaire du CLSC Mercier-Est  
Montréal

**ANNEXE 2**  
**PARTICIPATION DES ACTEURS SELON LES STADES D'ÉVOLUTION**  
**VIVRE SAINT-MICHEL EN SANTÉ**

**LÉGENDE**

- Intensité sur une échelle de **0 à 4** (absent à très fort)
- Type : **\$** (financement) ou **S** (services)

PARTENAIRES	Démarrage		Croissance		Maintien	
	Intensité	Type	Intensité	Type	Intensité	Type
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>TIERS SECTEUR</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Communautaire/bénévole</li> <li>- Entreprises d'économie sociale</li> </ul> </li> </ul>	4	S	4	S	4	S
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Communautaire/bénévole</li> <li>- Entreprises d'économie sociale</li> </ul>	0		2	S	4	S
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ÉTAT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Municipal</li> <li>- Régional (RRSSS)</li> <li>- Provincial (CLSC) Élus Certains ministères</li> <li>- Fédéral Ministère Ressources humaines</li> </ul> </li> </ul>	4	\$	1	\$	4	\$
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Municipal</li> <li>- Régional (RRSSS)</li> <li>- Provincial (CLSC) Élus Certains ministères</li> </ul>	3	\$	2	\$	2	\$
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Provincial (CLSC) Élus Certains ministères</li> </ul>	4	S	4	S	4	S
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Provincial (CLSC) Élus Certains ministères</li> </ul>	0		0		0	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Provincial (CLSC) Élus Certains ministères</li> </ul>	0		2	\$	3	\$
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fédéral Ministère Ressources humaines</li> </ul>	2	\$	1	\$	3	\$
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>SECTEUR PRIVÉ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cirque du Soleil</li> <li>- Marchands</li> </ul> </li> </ul>	0		2	S	4	\$
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cirque du Soleil</li> <li>- Marchands</li> </ul>	1	S	1	S	0	

**PARTICIPATION DES ACTEURS SELON LES STADES D'ÉVOLUTION  
VIVRE SAINT-MICHEL EN SANTÉ**

PARTENAIRES	Démarrage		Croissance		Maintien	
	Intensité	Type	Intensité	Type	Intensité	Type
• CITOYENS INDIVIDUELS	1	S	1	S	1	S
• ORGANISMES PHILANTROPIQUES						
- Centraide	4	\$ et S	4	\$ et S	4	\$ et S
- Autres fondations	3	\$	3	\$	3	\$
• MOUVEMENT SYNDICAL	0		0		0	
• COMMUNAUTÉS RELIGIEUSES						
- Église	4	S	2	S	2	S
- Nouvelles églises	0		1	S	1	S
• POLICE	1	S	1	S	2	S
• UNIVERSITÉS						
- ARUC-ÉS/UQÀM	0		1	S	2	S
• AUTRES						
- Médias	3	S	3	S	3	S
- Groupe de recherche	0		2	S	3	S



**ANNEXE 3  
PARTICIPATION OF STAKEHOLDERS AT VARIOUS STAGES**

• **NORTH POINT DOUGLAS EMPOWERMENT PROJECT FOR WOMEN**

<b>LEGEND</b>
• Intensity of a scale of <b>0 to 4</b> (absent to very strong)
• Type : <b>\$</b> (financing) or <b>S</b> (services)

<b>PARTNERS</b>	<b>Start-up</b>		<b>Growth</b>		<b>Sustainability</b>	
	<b>Intensity</b>	<b>Type</b>	<b>Intensity</b>	<b>Type</b>	<b>Intensity</b>	<b>Type</b>
<b>THIRD SECTOR</b>						
Social Planning Council of Winnipeg	3	S	3	S	0	
Community Education Development Ass. (CEDA)			3	S	1	S
Manitoba Indian Culture and Education Center	0		2	S	0	
<b>STATE</b>						
<u>Municipal</u>						
Winnipeg Housing and Homeless Initiative	0		3	\$	2	\$
<u>Regional</u>						
Winnipeg Regional Health Authority			2	\$	2	\$
<u>Provincial</u>						
Manitoba Intergovernmental Affairs			2	\$		
<u>Federal</u>						
Health Canada	3	\$	3	\$	0	
Justice Canada	0		2	\$	0	
Canadian Heritage	0		2	\$	0	
Status of Women	3	\$	0		2	\$
<b>PRIVATE SECTOR</b>						
Local businesses	0		1	S	0	
<b>INDIVIDUAL CITIZENS (WOMEN)</b>						
	2		3		2	

**PARTICIPATION OF STAKEHOLDERS AT VARIOUS STAGES**  
 • NORTH POINT DOUBLAS EMPOWERMENT PROJECT FOR WOMEN

**LEGEND**

- Intensity of a scale of **0 to 4** (absent to very strong)
- Type : **\$** (financing) or **S** (services)

	Start-up : 1999-2000		Growth : 2000-2003		Sustainability : 2003-2004	
	Intensity	Type	Intensity	Type	Intensity	Type
<b>PARTNERS</b>						
<b>FOUNDATIONS/PHILANTHROPY</b>						
Winnipeg Foundation	0		0		2	\$
United Way	0		0		2	\$
<b>FAITH-BASED ORGANIZATIONS (CHURCH)</b>						
	0		1	S	1	\$
<b>POLICE</b>						
	0		1	S	1	S
<b>OTHER</b>						
One local school	0		1	S	0	
The community center	0		1	S	0	

**ANNEXE 4**  
**PARTICIPATION OF STAKEHOLDERS AT VARIOUS STAGES**  
 • **STRATEGIC SOCIAL PLANNING COUNCIL OF LABRADOR**

**LEGEND**

- Intensity of a scale of **0 to 4** (absent to very strong)
- Type : **\$** (financing) , **S** (services)\*

	Start-up		Growth		Transformation	
	Intensity	Type	Intensity	Type	Intensity	Type
<b>PARTNERS</b>						
<b>THIRD SECTOR</b>						
Non-profit/Volunteer Sector representatives	0		2		0	
Aboriginal Representatives	1		1		0	
Women's groups	0		2		0	
<b>STATE</b>						
Municipal representatives	2		3		0	
<u>Regional</u>						
Hospitals	4		4		0	
School boards	4		4		0	
Economic Development Boards	4		4		0	
Health and Community Services	4		4		0	
<u>Provincial</u>						
Prime Minister's Cabinet	4	\$	4	\$	4	\$
Several Direct Service Providers	2		2		0	
<u>Federal</u>						
Several Direct Service Providers	2		2		0	
<b>INDIVIDUAL CITIZENS</b>						
Members appointed to new structure	0		0		4	
<b>PRIVATE SECTOR</b>						
	0		0		0	

\*Mis à part, le gouvernement provincial, les membres n'ont pas participé au financement du projet et n'ont pas contribué par des services. Leur apport est une présence à l'exercice de concertation.

**ANNEXE 5**  
**PARTICIPATION DES ACTEURS SELON LES STADES D'ÉVOLUTION**  
**SOLIDARITÉ MERCIER-EST**

**LÉGENDE**

- Intensité sur une échelle de **0 à 4** (absent à très fort)
- Type : **\$** (financement) ou **S** (services)

PARTENAIRES	Démarrage		Croissance		Maintien	
	Intensité	Type	Intensité	Type	Intensité	Type
• <b>TIERS SECTEUR</b>						
- Communautaire/bénévole	4	S	4	S	4	S
- Entreprises d'économie sociale	0		1	S	1	S
• <b>ÉTAT</b>						
- Municipal						\$
Ville-centre ou arrondissement	1	\$	1	\$	4	\$
Office municipal d'habitation	2	S	2	S	2	S
Conseillers municipaux (élus)	1	S	0		0	
- Régional :						
CLSC	4	S	4	S		
Santé publique (RRSSS ou Agence)	1	\$	2	\$	4	S
					2	\$
- Provincial :						
Élus	0		2	S	2	S
• <b>SECTEUR PRIVÉ</b>	1	\$	0		1	\$
• <b>CITOYENS INDIVIDUELS</b>	4	S	1	S	4	S

**PARTICIPATION DES ACTEURS SELON LES STADES D'ÉVOLUTION  
SOLIDARITÉ MERCIER-EST**

**LÉGENDE**

- Intensité sur une échelle de **0 à 4** (absent à très fort)
- Type : **\$** (financement) ou **S** (services)

	Démarrage		Croissance		Maintien	
	Intensité	Type	Intensité	Type	Intensité	Type
<b>• PARTENAIRES</b>						
• ORGANISMES PHILANTROPIQUES						
- Centraide	1.5	\$	3	\$	4	\$
• MOUVEMENT SYNDICAL	0		0		0	
• COMMUNAUTÉS RELIGIEUSES	2	S	3	S	4	S
• POLICE	2	S	2	S	2	S
• AUTRES						
- Centre St-Pierre (formation)			2	S	3	S

