

Initiative locale, Concertation, Leadership : le cas du Forum économique de Verdun à Montréal

par

Juan-Luis Klein, professeur à l'UQÀM

Hajiba Akartit, étudiante à la maîtrise en géographie

**Colloque CRISES
à l'ACFAS 10-11 mai 2011**

Objet de la communication

- Nous abordons une composante importante de l'action des organisations qui œuvrent en développement local : le leadership.
- Le Forum économique de Verdun (FEV) est la seule expérience de développement communautaire à Montréal qui n'a pas été portée par des acteurs du milieu communautaire.
- Il s'agit de montrer que la façon dont se construit le leadership est en relation avec la capacité innovatrice des initiatives locales.
- Projet de recherche, financé par le CRSH,

Démarche de l'étude de cas

- **Documentation** (Verdun, Montréal, les concepts : DT, ÉS, IS, IL, Pauvreté et ES, Leadership, ...)
- **Observation participante de oct. 2009- nov. 2010**
 - **Suivi des projets en cours et assister aux réunions, notamment :**
 - **Assister aux activités courantes:**
 - Les midi-motivation, déjeuner d'affaires, Concours coup de chapeau, Préparation mois de développement local (nov.2009),...
 - **Assister aux réunions des CA des organisations liées au Forum (exécutif du Forum, FDL, FDJC)**
- **Entrevues semi dirigées : 14 entrevues effectuées**
 - **Les leaders du FÉV (Pdt FÉV, initiateur FÉV, Pdt SDC Rue Wellington, commissaire au DL, coord. FÉV, Dr Arrondissement, DG Amalgame)**
 - **Dr CLD, Coord. CDSV, Pdt CDSV, Pdte Centre des aînés Marcel Giroux, Maire de Verdun**
 - **Fondatrice RESO , DG RESO.**

Plan

- 1) La question du leadership : une condition du succès des initiatives locales
- 2) Le Forum économique de Verdun : réaction à un déclin annoncé
- 3) Le Forum économique de Verdun : une initiative particulière dans le contexte des années 1980 et 1990 au Québec
- 4) Conclusion : le besoin d'un leadership inclusif



1) La question du leadership : une condition du succès des initiatives locales (études empiriques, Klein et al, 2010)

- Le leadership qui intervient dans la réussite des initiatives locales se présente sous trois formes : individuelle, organisationnelle et socioterritoriale : trois niveaux de leadership et trois phases dans sa construction.
- Trois éléments sont cruciaux :
 1. l'insertion des leaders dans de multiples réseaux de nature territoriale et sectorielle,
 2. la stabilité du leadership afin de développer une connaissance des réseaux et des ressources existantes,
 3. l'ouverture et la capacité de partager le savoir-faire acquis avec le spectre le plus large possible d'acteurs.

2) Le Forum économique de Verdun : réaction à un déclin annoncé

- **Contexte territorial**
 - **9,8 km², 66 000 habitants**
 - **Une collectivité anciennement autonome**
 - **Des autorités municipales et des arrangements sociaux d'acteurs spécifiques, différents du reste de Montréal**
 - **Résidentiel, concentration d'institutions et de commerces**
- **facteurs du déclin:**
 - **Un essor associé largement au Canal de Lachine**
 - **Ouverture de la Voie maritime du Saint-Laurent : la zone du Sud-Ouest perd sa position de nœud de transport.**
 - **Déclin commercial à Verdun et industriel dans le Sud-Ouest**

2) Le Forum économique de Verdun : réaction à un déclin annoncé

- **Réaction de l'élite locale et création du Forum:**

- **L'élite locale lance un cri d'alarme**

- **Un premier colloque en 1991**

- **Un deuxième colloque en 1992**

- **Le Forum est créé en 1992 pour concerter les acteurs socioéconomiques du territoire.**

- **Des États généraux sont réalisés en 1993**

Dans les années 1990, plusieurs projets (culturels, économiques, sociaux).

Principaux projets menés par le Forum

Projet	Type de projet	Objectif
<ul style="list-style-type: none"> • Animation du milieu 	<ul style="list-style-type: none"> • Concours • Midi-Motivation, déjeuner d'affaires, tournois • Documents 	<ul style="list-style-type: none"> • Participation • Climat de confiance • Indicateurs de la santé et du bien être
<ul style="list-style-type: none"> • Commissariat au dév. local 	<ul style="list-style-type: none"> • Concertation des milieux institutionnels des affaires et sociaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Animation du milieu • Valorisation du territoire • Perception positive • Sentiment d'appartenance
<ul style="list-style-type: none"> • Projet INFO-PME, 	<ul style="list-style-type: none"> • Centre d'information 	<ul style="list-style-type: none"> • Aide aux entreprises
<ul style="list-style-type: none"> • Projet Multiservice 	<ul style="list-style-type: none"> • Corporation intermédiaire de travail - aide à la TPE 	<ul style="list-style-type: none"> • Insertion et réinsertion au travail.
<ul style="list-style-type: none"> • Fondation du dév. local 	<ul style="list-style-type: none"> • Fonds crée par les gens d'affaires et des décideurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Nouvelles entreprises • Formation et perfectionnement
<ul style="list-style-type: none"> • Centre de Formation du Jardin du Citoyen 	<ul style="list-style-type: none"> • Projets de jardinage au profit des personnes démunies 	<ul style="list-style-type: none"> • Insertion sociale de gens à vulnérabilité psychosociale
<ul style="list-style-type: none"> • Fondation du CFJC 	<ul style="list-style-type: none"> • Services d'éducation aux personnes les plus démunies 	<ul style="list-style-type: none"> • Employabilité • Insertion sociale.
<ul style="list-style-type: none"> • Centre d'affaires de Verdun 	<ul style="list-style-type: none"> • Milieu incubateur 	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprises viables en phase de démarrage

2) Le Forum économique de Verdun : réaction à un déclin annoncé

- Le Forum Économique de Verdun : un bilan étonnant
 - Insertion au marché du travail de plus d'un millier de personnes
 - Plusieurs centaines de projets visant à susciter le lancement d'initiatives de participation citoyenne
 - Création de dizaines d'organisations
 - Activités de réseautage et de concertation
 - Consolidation du sentiment d'appartenance à la communauté locale
- Mais, une importante remise en question par le milieu communautaire. Pourquoi?

3) Une initiative particulière dans le contexte des années 1980 et 1990 au Québec

- Contexte caractérisé au Québec par le tournant économique des mouvements sociaux (développement économique communautaire/ économie sociale)
 - Réaction à la crise de l'emploi (crise du fordisme)
 - Expérience pionnière de Pointe-Saint-Charles et du PEP, devenue plus tard le Regroupement économique et social du Sud-Ouest (RESO), sur le territoire de l'arrondissement du Sud-Ouest, limitrophe à celui de Verdun.
 - Régénération du « modèle québécois »: participation de l'économie sociale dans le développement local.
 - Stratégie de « partenariat » public-communautaire et de soutien au développement économique social et communautaire.

3) Une initiative particulière dans le contexte des années 1980 et 1990 au Québec

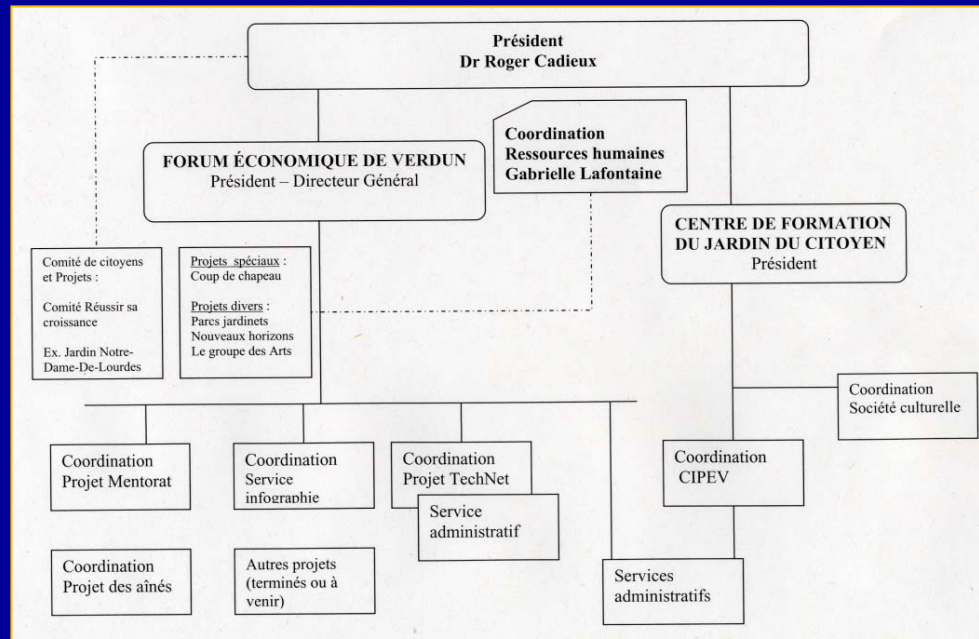
- La gestation et l'évolution du Forum se font en parallèle, voire en conflit avec ce mouvement plus large
- Les instigateurs du Forum se rattachent plutôt à l'élite locale de Verdun et non pas au mouvement communautaire
- Ceci est dû aux particularités historiques et sociales de Verdun, qui diffèrent de celles des quartiers environnants rattachés à la ville de Montréal
 - présence syndicale et communautaire faible
 - pouvoir exercé par des notables
 - élite éloignée du discours dominant du développement économique communautaire
- Le Forum s'est inscrit sur les traces institutionnelles dominantes dans le territoire de Verdun

3) Une initiative particulière dans le contexte des années 1980 et 1990 au Québec

- Sur le plan de l'arrimage entre l'économique et le social, le Forum a misé sur des projets qui ne peuvent être pris en charge ni par le public ni par le privé, et ce à travers de multiples partenariats centrés sur le milieu institutionnel.
- Sur le plan stratégique, il a misé sur le développement de l'entrepreneuriat individuel.
- Sur le plan organisationnel, il a joué un rôle d'intermédiation dans son quartier, à l'image des CDEC dans les quartiers de Montréal, mais s'en différenciant par une animation orientée vers le renforcement des capacités individuelles.
- Sur le plan social, le Forum adopte une perspective plutôt thérapeutique.

3) Une initiative particulière dans le contexte des années 1980 et 1990 au Québec

- **Évolution du Forum Économique de Verdun**
 - Aux années 2000 la mission du Forum est recentrée sur la mobilisation des citoyens et sur la consolidation de ses structures.
 - En 2010, le Forum se présente comme un réseau local bien établi dans le milieu, bien structuré et qui assure toujours l'animation et le réseautage entre les différents secteurs d'activité par le biais de l'organisation de diverses activités.



Une perspective qui vise la revalorisation individuelle



...le Forum a son propre réseau également et qui est beaucoup plus lié avec les gens du milieu des affaires, des structures économiques et du milieu politique.

A cet égard, les pratiques ne sont pas les mêmes, les objectifs se ressemblent parfois, mais ne sont pas portés de la même façon, ...

entrevue avec un responsable du milieu communautaire FL, novembre 2009



4) Conclusion: le besoin d'un leadership inclusif

- Le Forum se distingue peu des organisations de développement économique communautaire à Montréal en ce qui concerne la revitalisation de la communauté, mais il s'en distingue fortement par le type d'acteurs mobilisés par les différents projets et par la dynamique sociale de construction du leadership local.**
- En l'absence d'une concertation locale effective, les acteurs à l'œuvre sur le territoire de Verdun peinent à construire un leadership local inclusif en dehors des institutions traditionnelles.**
- Ce cas montre que le type de leadership détermine le succès, l'orientation et la durée du processus de développement amorcé par une initiative locale.**
- Une gouvernance innovatrice doit s'appuyer sur un leadership collectif qui poursuit des objectifs clairs mais qui est flexible en ce qui concerne la prise de décisions, c'est-à-dire qui exprime les consensus construits avec la participation de l'ensemble des acteurs prenant part.**

Merci

