

Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales

CAHIERS DU LAREPPS

No 07-04

**RECITS COLLECTIFS DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE
DANS LE QUARTIER COTE-DES-NEIGES (1975-2005)**

par

**Jacques Rhéaume, Louise Tremblay,
Lucie Dumais, Fannie Brunet et Yves Vaillancourt**

COPUBLICATION

***Centre de recherche et de formation du
CSSS de la Montagne***

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

**© LAREPPS/UQÀM
Mai 2007**

Avant-propos

L'action communautaire dans le quartier Côte-des-Neiges a plus de 30 ans. Une équipe de recherche a voulu dresser le bilan de cette action communautaire à partir de récits d'intervenants et de groupes qui ont évolué dans le quartier. L'équipe est constituée de Jacques Rhéaume, professeur au département de communication sociale et publique, à l'UQAM, et directeur scientifique du Centre de recherche et de formation du CSSS de la Montagne; Lucie Dumais, professeure à l'École de travail social et codirectrice du Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales (LAREPPS), à l'UQAM; Yves Vaillancourt, professeur associé à l'École de travail social, à l'UQAM et chercheur au LAREPPS; ainsi que Louise Tremblay et Fannie Brunet, professionnelles de recherche au LAREPPS.

L'équipe a compté aussi sur la collaboration essentielle d'un comité de partenaires, qui a encadré la recherche. Ce comité est composé d'intervenants actifs depuis plusieurs années dans le secteur communautaire du quartier Côte-des-Neiges : Denise Beaulieu, directrice du Centre communautaire de loisir de Côte-des-Neiges; Ginette Bibeau, responsable du soutien aux familles et du bénévolat à Promis, membre du comité exécutif du Conseil communautaire; Roger Côté, organisateur communautaire au CSSS de la Montagne et Alain Landry, directeur de Multicaf. Marie-Paule Garand, coordonnatrice du Conseil communautaire jusqu'en 2005, et Denyse Lacelle, qui l'a remplacée, ont aussi participé aux travaux du comité. Les chercheurs les remercient infiniment pour leur disponibilité, leurs idées, leur ouverture.

Ce texte présente les résultats de la phase sociohistorique d'une recherche qui en compte deux. Cette première phase, dirigé par Jacques Rhéaume, a été réalisée grâce à une subvention du Fonds québécois de recherche sur la société et la culture (FQRSC), de 2004 à 2006. La seconde phase, dirigée par Lucie Dumais, est subventionnée par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH), de 2005 à 2008.

Les auteurs tiennent à remercier ici toutes les personnes qui ont participé aux entrevues individuelles et aux entrevues collectives, sans lesquelles la recherche n'aurait pu être réalisée. Leur participation a été grandement appréciée.

RÉSUMÉ

Le quartier Côte-des-Neiges, à Montréal, compte plus d'une centaine d'organismes communautaires, associations et entreprises d'économie sociale actifs dans le quartier (Dumais *et al.*, 2006). On y trouve aussi une Corporation de développement économique et communautaire (CDEC) et des tables de concertation (logement, sécurité alimentaire, aînés, employabilité, accueil des immigrants, promotion du quartier, jeunesse, familles, petite enfance) qui regroupent différents acteurs. Le Conseil communautaire Côte-des-Neiges/Snowdon, qui regroupe plus de 40 organismes communautaires, est le principal lieu de concertation du quartier.

Ce rapport fait état des résultats d'une étude sociohistorique menée de l'automne 2004 à l'automne 2006 auprès d'organismes communautaires du quartier Côte-des-Neiges et de témoins de son évolution depuis 1975. À partir de l'approche des récits de vie, les auteurs présentent les grands thèmes abordés dans les entrevues individuelles et dans les entrevues de groupe. Les organismes ont relevé plusieurs défis en 30 ans d'histoire. Deux éléments clés se dégagent, entre autres, du discours des personnes interviewées: l'esprit et l'autonomie des organismes.

TABLE DES MATIÈRES

| | | |
|---|--|------------|
| AVANT-PROPOS | | i |
| RÉSUMÉ | | ii |
| TABLE DES MATIÈRES | | iii |
| LISTE DES ANNEXES | | v |
| LISTE DES PRINCIPAUX ACRONYMES | | vi |
| INTRODUCTION | | 1 |
| 1. LA RECHERCHE | | 2 |
| 1.1 Objectif | | 2 |
| 1.2 Une démarche partenariale | | 2 |
| 1.3 Les deux phases de la recherche | | 3 |
| 2. PROFIL DU QUARTIER CÔTE-DES-NEIGES | | 6 |
| 2.1 Aspects sociodémographiques | | 6 |
| 2.2 Éléments d’analyse interculturelle | | 7 |
| 2.3 Pratique d’action communautaire dans Côte-des-Neiges | | 8 |
| 3. MÉTHODOLOGIE | | 12 |
| 3.1 L’inventaire des organismes communautaires du quartier Côte-des-Neiges | | 12 |
| 3.2 Les entrevues | | 18 |
| 3.2.1 <i>Les entrevues individuelles</i> | | 18 |
| 3.2.2 <i>Les entrevues de groupes</i> | | 18 |
| 3.3 Le schéma d’analyse thématique | | 20 |
| 4. RÉSULTATS DE L’ANALYSE TRANSVERSALE DES ENTREVUES | | 22 |
| 4.1 Le quartier Côte-des-Neiges et sa population | | 22 |
| 4.1.1 <i>Le haut et le bas de la Côte</i> | | 22 |
| 4.1.2 <i>La diversité sociale et multiethnique du quartier</i> | | 24 |
| 4.1.3 <i>Les conditions de vie de la population immigrante</i> | | 27 |
| 4.1.4 <i>La sécurité dans le quartier</i> | | 27 |
| 4.2 Le portrait des organismes communautaires | | 28 |
| 4.2.1 <i>Les besoins de la population</i> | | 28 |
| 4.2.2 <i>L’innovation au service des besoins</i> | | 30 |
| 4.2.3 <i>La mission des organismes</i> | | 32 |
| 4.2.4 <i>Capacité d’adaptation</i> | | 33 |
| 4.2.5 <i>Activités des organismes interviewés</i> | | 35 |
| 4.2.6 <i>Fonctionnement (gestion, conseil d’administration, membership)</i> | | 40 |
| 4.2.7 <i>Les employés et les bénévoles</i> | | 43 |
| 4.2.8 <i>Appartenance forte au milieu</i> | | 50 |
| 4.2.9 <i>Le financement</i> | | 51 |
| 4.2.10 <i>Les locaux des organismes</i> | | 56 |

| | | |
|------------|---|------------|
| 4.3 | Pluriethnicité, intégration et langue..... | 61 |
| | 4.3.1 <i>Les défis de l'immigration</i> | 68 |
| 4.4 | Les événements mobilisateurs..... | 70 |
| 4.5 | Le contexte sociopolitique | 73 |
| | 4.5.1 <i>Deux quartiers, un arrondissement.....</i> | 73 |
| | 4.5.2 <i>Un exemple de contexte influençant l'action d'un organisme : la transition Canada-Québec en matière d'immigration.....</i> | 76 |
| 4.6 | Les pratiques et les approches des organismes | 78 |
| | 4.6.1 <i>L'approche communautaire de l'intégration.....</i> | 78 |
| | 4.6.2 <i>L'empowerment et l'approche citoyenne.....</i> | 78 |
| | 4.6.3 <i>Le loisir comme outil d'intervention.....</i> | 80 |
| | 4.6.4 <i>La mobilisation politique comme outil d'intervention.....</i> | 80 |
| | 4.6.5 <i>Une approche globale et intégrée basée sur les besoins</i> | 81 |
| | 4.6.6 <i>L'approche par quartier</i> | 81 |
| | 4.6.7 <i>L'économie sociale</i> | 82 |
| 4.7 | L'évolution des organismes et de leurs formes organisationnelles..... | 83 |
| | 4.7.1 <i>Le Conseil communautaire Côte-des-Neiges/Snowdon.....</i> | 85 |
| | 4.7.2 <i>Les tables de concertation</i> | 88 |
| | 4.7.3 <i>Les obstacles à la concertation.....</i> | 90 |
| | 4.7.4 <i>Journal Côte-des-Neiges 1983-1987</i> | 92 |
| | 4.7.5 <i>Les fêtes populaires.....</i> | 93 |
| 4.8 | Les rapports entre les organismes..... | 94 |
| 4.9 | Les rapports des organismes avec les autres acteurs sociaux du quartier | 97 |
| | 4.9.1 <i>Le CLSC Côte-des-Neiges et l'action communautaire</i> | 97 |
| | 4.9.2 <i>La commission scolaire et les écoles du quartier.....</i> | 101 |
| | 4.9.3 <i>La Ville de Montréal</i> | 102 |
| | 4.9.4 <i>Les universités, les hôpitaux et les églises.....</i> | 105 |
| | 4.9.5 <i>La police.....</i> | 106 |
| 5. | SYNTHÈSE ET DISCUSSION | 107 |
| 5.1 | Les grandes lignes du récit de l'action communautaire dans le quartier Côte-des-Neiges | 107 |
| 5.2 | Orientations théoriques présentes dans l'évolution historique de l'action communautaire dans le quartier Côte-des-Neiges | 109 |
| 5.3 | Réalisme et gouvernance de l'action communautaire | 110 |
| | 5.3.1 <i>Variété des formes de développement.....</i> | 110 |
| | 5.3.2 <i>Défis, contradictions, tensions.....</i> | 112 |
| | CONCLUSION | 119 |
| | RÉFÉRENCES..... | 123 |

LISTE DES ANNEXES

| | | |
|---------------------|---|-----|
| ANNEXE I : | Carte du quartier Côte-des-Neiges | 129 |
| ANNEXE II : | Bref portrait des organismes rencontrés en entrevues de groupe..... | 130 |
| ANNEXE III : | Les personnes interviewées en entrevue individuelle | 132 |
| ANNEXE IV : | Les organismes communautaires du quartier Côte-des-Neiges : leur année de fondation en fonction de leurs secteurs d'activité | 137 |
| ANNEXE V : | Le maillage des organismes communautaires du quartier Côte-des-Neiges depuis les années 1970 (fait à partir des données de l'inventaire [Dumais <i>et al.</i> 2006] et des entrevues) | 138 |

LISTE DES PRINCIPAUX ACRONYMES

| | |
|----------------|---|
| ALAC | Association latino-américaine et multiethnique de Côte-des-Neiges |
| BCA | Association de la communauté noire/Black Community Association |
| CA | Conseil d'administration |
| CDN | Côte-des-Neiges |
| CDN/NDG | Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce |
| CECM | Commission des écoles catholiques de Montréal |
| CDEC | Corporation de développement économique communautaire |
| CHSLD | Centre hospitalier de soins de longues durée |
| CLSC | Centre local de santé communautaire |
| CSDM | Commission scolaire de Montréal |
| CSSS | Centre de santé et de services sociaux |
| CSPE | Centre des services préventifs à l'enfance |
| CPE | Centre de la petite enfance |
| HLM | Habitation à loyer modique |
| MÉMO | Mouvement pour une école moderne et ouverte |
| MICC | Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles du Québec |
| OSBL | Organisme sans but lucratif |
| PROMIS | Promotion, intégration, société nouvelle |
| SIARI | Service d'interprète, d'aide et de référence aux immigrants |

INTRODUCTION

Le quartier Côte-des-Neiges est emblématique du caractère multiethnique de Montréal. Plusieurs recherches se sont attardées sur cette dimension de ses rapports sociaux. L'évolution du quartier a été, en effet, le reflet des politiques linguistiques et d'immigration de la dernière génération. Aujourd'hui, il augure ce que pourraient bientôt être d'autres quartiers de Montréal, tels que Villeray ou Bordeaux-Cartierville. Mais Côte-des-Neiges n'est pas aussi connu en termes de dynamique politique ou d'action communautaire. Pourtant, l'action communautaire y est bien organisée sur le plan social et économique avec plus d'une centaine d'organismes communautaires, associations et entreprises d'économie sociale actifs dans le quartier (Dumais *et al.*, 2006). On y trouve aussi une Corporation de développement économique et communautaire (CDEC) et des tables de concertation (logement, sécurité alimentaire, aînés, employabilité, accueil des immigrants, promotion du quartier, jeunesse, familles, petite enfance) qui regroupent différents acteurs du quartier. Le Conseil communautaire Côte-des-Neiges/Snowdon, fondé en 1987, où siègent plus de 40 organismes communautaires, est le principal lieu de concertation dans le quartier. Dans le contexte social et politique des années 2000, plusieurs tendances habitent l'action communautaire et les acteurs locaux se posent la question : en quoi doit-on reconnaître à l'action communautaire une certaine continuité dans ses manières de faire? Il s'avérait donc judicieux de mener une étude sociohistorique qui, tout en respectant cette diversité de tendances, donne lieu à une évaluation des pratiques sociales de concertation et d'aide aux personnes.

Dans ce texte, nous présentons les résultats d'une étude que nous avons menée, de l'automne 2004 à l'automne 2006. Dans un premier temps, après avoir rappelé les objectifs de la recherche et situé la démarche que nous avons adoptée, nous présenterons brièvement l'approche des récits de vie, sur laquelle se fonde notre recherche. Puis, nous tracerons un profil du quartier Côte-des-Neiges, dans lequel les personnes et les organismes interviewés œuvrent. Dans un second temps, nous présenterons la méthodologie de notre recherche proprement dite. La présentation des résultats de l'analyse transversale des entrevues suivra.

1. LA RECHERCHE

1.1 Objectif

Nous visons, dans notre recherche, à documenter l'apport de l'action communautaire à l'évolution du quartier Côte-des-Neiges en ce qui a trait notamment au développement social et à l'intégration sociale. Nous avons tenté de répondre à un certain nombre de questions :

1. Dans le quartier Côte-des-Neiges, quel a été le rôle de l'action communautaire?
2. Comment a-t-elle évolué depuis 30 ans?
3. Quels en ont été les moteurs?
4. Sur quelles bases orienter les actions à venir ?

1.2 Une démarche partenariale

Pour trouver des éléments de réponse à ces questions, nous avons adopté, dès le début, une démarche partenariale, c'est-à-dire que les chercheurs ont travaillé en étroite collaboration avec des intervenants du milieu. Cette recherche a été elle-même initiée par un intervenant, témoin de l'évolution de l'action communautaire dans le quartier Côte-des-Neiges, Roger Côté, organisateur communautaire au Centre de santé et de services sociaux depuis plus de 20 ans. Au cours de la recherche, des rencontres régulières du comité-conseil, constitué de partenaires, actifs dans le secteur communautaire, ont permis à chacun d'identifier les enjeux de la recherche, de discuter de la méthodologie, de choisir les personnes et les groupes à interviewer, de réagir relativement aux résultats préliminaires. Cette démarche partenariale permettait aux intervenants du milieu communautaire de suivre l'évolution de la recherche, étape par étape. Elle assurait aussi la communication de ses résultats aux partenaires et aux organismes, en cours de recherche, leur permettant ainsi de s'approprier les résultats au fur et à mesure et de réfléchir sur leur propre action.

Le comité-conseil regroupe des personnes qui ont une excellente connaissance du milieu communautaire et du quartier Côte-des-Neiges parce qu'ils y œuvrent depuis plusieurs années :

- Denise Beaulieu, directrice du Centre communautaire de loisir de la Côte-des-Neiges;
- Ginette Bibeau, responsable du soutien aux familles et du bénévolat à Promis, membre du comité exécutif du Conseil communautaire Côte-des-Neiges/Snowdon;
- Roger Côté, organisateur communautaire au CSSS de la Montagne;
- Alain Landry, directeur de Multicaf.

Marie-Paule Garand, coordonnatrice du Conseil communautaire jusqu'en 2005, ainsi que Denyse Lacelle, qui l'a remplacée, ont aussi participé aux travaux du comité.

1.3 Les deux phases de la recherche

La recherche comporte deux phases. La première, sociohistorique, basée sur des récits individuels et collectifs fait l'objet du présent rapport. La deuxième, qui consiste à faire une analyse des effets de l'action, a débuté l'hiver dernier et se terminera en 2008. Ensemble, ces deux phases définissent une approche originale qui nous permettra de faire un bilan de l'action communautaire dans sa dynamique la plus large.

L'approche de la première phase se fonde sur les récits de vie et sur le cadre de la sociologie implicite. En effet, une lecture historique de l'évolution de l'action communautaire et de ses principaux acteurs est indispensable. Les récits de vie permettent de reconstruire les événements, de façon chronologique, et témoignent d'une époque et de l'évolution des acteurs et des organismes. La sociologie implicite (cf. Rhéaume et Sévigny, 1998; Rhéaume, Sévigny et Tremblay, 2000), quant à elle, nous permet de situer ces récits dans une perspective globale. L'acteur social, au sein de la société, se réfère à une connaissance du social qui sous-tend son action et lui donne un sens. Pour Rhéaume, Sévigny et Tremblay,

la sociologie est dite implicite par différenciation à l'explicite des savoirs formalisés [des sociologues, par exemple]. La sociologie est implicite également dans le sens où elle émerge de l'ensemble du discours de l'acteur sur ses actions, par les références sociales sous-tendant des réflexions apparemment éloignées de la sociologie, à ce stade implicite, ignorant les cloisonnements disciplinaires. (2000 : 3)

Nous chercherons donc, dans ce rapport, à rendre compte du social présent dans les récits des personnes interviewées en montrant comment ce social s'articule à leur action. Notre démarche

mise sur la connaissance expérientielle et sur l'interprétation du sens que les acteurs sociaux donnent à leurs actions.

PHASE I : SOCIOHISTORIQUE BASEE SUR L'HISTOIRE AGISSANTE ET LES RECITS DE VIE

Retracer sa trajectoire de vie ou celle de son groupe de référence, à travers ses projets passés et futurs, sont des éléments constitutifs de l'identité individuelle ou collective. Cette démarche est fortement liée à la mobilisation vers l'action. Robertson et Minkler (1994) soulignent l'importance des « histoires communautaires » pour se relier à une histoire commune, pour la comprendre, et pour se donner une orientation future plus adéquate. Ce sont en somme des « histoires agissantes ». Rappaport (2002) signale en outre la nécessité d'analyser de façon critique les histoires culturelles dominantes et dominées afin de transformer les histoires malheureuses en histoires positives. Dans une perspective d'empowerment, cette démarche correspond au développement de la conscience critique et d'une identité positive.

Le développement du récit de vie collectif, plus particulièrement, avec sa mise en forme publique, est une contribution notable pour les recherches se donnant des visées pratiques (Brun, 2000). Il peut être libérateur par rapport à ses anciennes pratiques ou au type de relations établies avec d'autres collectifs. Il y a donc intérêt à faire une recherche via la « mémoire collective » : celle-ci est une base identitaire, elle peut être utilisée pour identifier ses points forts et faiblesses, et on peut la mettre au service de l'action future.

Le récit de vie collectif ou récit de pratique est l'histoire que se racontent les membres d'un groupe institué sur sa vie collective. Cette narration porte d'abord sur l'histoire vécue du groupe, même si elle repose sur un récit enraciné dans l'expérience subjective des membres du groupe (Rhéaume, 2006). Par les témoignages recueillis au sein d'un groupe de personnes, on peut reconstituer un récit de vie collectif : celui d'un organisme, celui d'un événement, celui d'une action collective. Sur le plan méthodologique, les entrevues de groupes, couplées aux données d'autres démarches de collecte (entrevues individuelles de témoins extérieurs, documentation écrite), constituent le matériau de base. L'analyse se fait ensuite en fonction de critères spécifiques, choisis a priori en fonction d'assises théoriques ou élaborés de façon inductive. Dans le cas de la présente recherche, les éléments déjà retenus sont : les origines et facteurs d'émergence du collectif, l'évolution de sa mission et de ses actions concrètes, les moments forts, les crises et les relations avec les acteurs extérieurs.

Nous avons donc reconstitué, dans la première phase de la recherche, le récit collectif de l'action communautaire dans le quartier Côte-des-Neiges. Il y avait une volonté, pour les acteurs du milieu communautaire du quartier, de se raconter, de retracer ce qui a l'a marqué depuis le milieu des années 1970. En se racontant, on affirme son identité. Le passé éclaire le présent et ses enjeux. L'histoire de vie collective du mouvement communautaire est effectivement au cœur d'enjeux: enjeux économiques, sociologiques, politiques. Ce sont ces enjeux que notre recherche tente de mettre en lumière. Avant de présenter la façon dont nous avons recueilli les récits individuels et collectifs de témoins de l'action communautaire dans Côte-des-Neiges, traçons d'abord un profil du quartier dans lequel les récits s'inscrivent.

2. PROFIL DU QUARTIER CÔTE-DES-NEIGES

2.1 Aspects sociodémographiques

Le quartier Côte-des Neiges est le plus densément peuplé de Montréal.¹ Sa population, en constante augmentation, s'élève à près de 102 000 personnes (Marois, 2005). Plus de la moitié de cette population est née à l'extérieur du Canada (Piché et Bélanger, dans Meintel, 1997). Déjà, en 1970, à la suite des changements des politiques en matière d'immigration, Côte-des-Neiges était un quartier à forte concentration d'allophones. Cependant, au cours des années, la population francophone du quartier est restée à peu près stable. C'est la population d'origine britannique qui a diminué de façon notable, à partir des années 1970, passant de 21,4 %, en 1971, à 5,8 % en 1991² (Ramirez, dans Meintel *et al.*, 1997:68).

En 2001, au dernier recensement, 51 % des habitants du quartier Côte-des-Neiges étaient nés à l'extérieur du Canada; 16,5 % étaient arrivés au pays depuis moins de cinq ans (Marois, 2005). Trois vagues d'immigration et d'accueil des réfugiés l'ont marqué : au début du 20^e siècle, des populations d'Europe de l'Est (Russes de descendance juive), en 1960 des Caraïbes et de l'Amérique centrale (Haïti, Jamaïque), et en 1970 de l'Asie (ancienne Indochine) et de l'Afrique. En tout, 36 % sont nées en Europe, 32 % en Asie, 18 % en Amérique (hors Canada) et 12 % en Afrique. Ce quartier est aussi un quartier d'accueil: les recensements successifs montrent qu'une fraction importante du quartier est entrée au pays depuis moins de cinq ans (*idem*). Il y a donc dans le quartier la cohabitation d'une présence francophone, avec une forte présence d'immigrants européens bien installés dans la région (et les quartiers avoisinants) et une fraction immigrante plus récente (asiatique, caraïbe, africaine) à laquelle viennent se greffer de nouveaux arrivants selon une « logique de rapprochement » avec leurs familles ou leurs communautés d'origine (Blanc et Viannay, 1998). Ce profil démographique s'élargirait à des quartiers tels que Villeray ou Bordeaux-Cartierville.

¹La densité de la population s'élève à 8765,8 habitants au kilomètre carré (Boucher *et al.*, 2005) – l'arrondissement Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce est un des cinq arrondissements les plus peuplés. À titre comparatif, la Ville de Montréal compte en moyenne 3625 habitants au kilomètre carré.

² D'après des données du recensement de 1991.

Sur le plan socioéconomique, Côte-des-Neiges est assez hétérogène. Il existe en effet de grandes disparités dans le quartier. Si 41 % de la population vit dans un ménage à faible revenu (Lang, 2004), il y a des écarts de revenus importants entre ses différents secteurs (Ville de Montréal, 2002). Les secteurs Victoria et Darlington (voir carte du quartier en annexe) sont particulièrement « sensibles » en ce qui a trait à la pauvreté (Ville de Montréal, 2002). Meintel *et al.* notent, quant à eux, que « les revenus sont plus élevés dans le secteur entourant l'Université de Montréal ainsi que dans le secteur anglophone de Snowdon, où la population immigrante, dont une forte proportion de juifs de l'Europe de l'Est, est d'installation relativement ancienne » (1997:16).

« Côte-des-Neiges constitue un quartier réel dans l'imaginaire de la population montréalaise. Au niveau municipal pourtant, ce quartier n'existe qu'à travers la somme des quatre quartiers de planification qui le composent » (*idem*). Ce sont : Snowdon (à l'ouest), Université de Montréal (au sud), Parc Kent (à l'est) et Savane (au nord). « En haut de la Côte », qui correspond au secteur sud du quartier, les établissements universitaires et hospitaliers se concentrent avec une population francophone ou européenne, et « en bas de la Côte », dans le secteur nord, habitent les populations pauvres. Le quartier présente des problèmes sociaux auxquels s'adresse l'action communautaire : pauvreté, chômage chez les jeunes, isolement des personnes âgées ou des femmes immigrantes, logements en mauvaise condition, etc. (Conseil communautaire Côte-des-Neiges/Snowdon 2002, 2003; Centraide, 2002 ; Ville de Montréal, 2002; RQIIAC, 1999).

2.2 Éléments d'analyse interculturelle

Plusieurs recherches se sont intéressées et s'attardent encore à la dimension interethnique des rapports sociaux dans le quartier, qui est devenu un quartier d'intégration. La recherche sur « les interfaces de la pluriethnicité » faite à l'Université de Montréal offre des manières diverses de questionner la cohabitation des groupes ethniques dans le quartier Côte-des-Neiges (Meintel *et al.*, 1997). Il faut sans doute, dans un tel contexte, faire attention à ne pas confondre cloisonnement ethnique et exclusion sociale, car il y a des groupes ethniques solidaires mais plus fermés sur eux-mêmes, comme le suggèrent Bertheleu et Billon (*idem*). Mais il ne faut pas non

plus minimiser les problèmes réels d'intégration ou de discrimination que vivent involontairement les membres de divers groupes culturels (Montgomery *et al.*, 2000).

Le cloisonnement, volontaire ou non, a une influence sur la dynamique de l'action communautaire. C'est ainsi que, prenant l'exemple du CLSC et des autres établissements publics, on aboutit au paradoxe de la composition des structures : elles sont francophones dans un milieu multiethnique. La barrière linguistique explique une part de la situation, et les efforts des dernières années pour rapprocher les cultures et former le personnel d'intervenants ont été évidents. Au-delà de cet obstacle, il y en a un autre : la « mouvance de la population » pose des défis de taille tant pour les personnes que pour les groupes communautaires.

Récemment, les recherches issues du CLSC se sont intéressées à la question de la multiethnicité en lien avec des questions sociales précises : accès aux services de santé, insertion en emploi, logement, situation des femmes. Notre projet peut tirer bénéfice de leurs résultats et des méthodes qu'elles ont utilisées.

2.3 Pratiques d'action communautaire dans Côte-des-Neiges

Depuis un demi-siècle, au Québec, la charge des protections sociales qui cessaient d'être assumées par la sphère familiale ou qui n'étaient pas transférées à la sphère marchande a relevé directement des pouvoirs publics et du dispositif de l'État-providence. Cette charge a aussi été portée par des groupes issus de la communauté, des parents, des laïcs, des religieux.³ On peut donc relire l'histoire en y observant des pratiques de concertation entre les pouvoirs publics et les acteurs communautaires – ou du tiers secteur (Laville et Nyssens, 2001).

À cet égard, le soutien communautaire (*community care*) se distingue du soutien institutionnel (*institutionnal care*) et prend tout son sens dans le contexte plus récent de post-désinstitutionnalisation des services sociaux, notamment dans les services à domicile, le logement social, le soutien aux personnes vulnérables et le développement d'une vie autonome

³ L'action communautaire dans le quartier Côte-des-Neiges trouve ses racines, comme c'est le cas pour la plupart des régions au Québec (Lamoureux, 2003), dans l'action des différentes communautés religieuses qui s'y sont implanté. Rappelons que, dès le début du 20^e siècle, on trouve, aux abords de la Côte-des-Neiges, un nombre considérable d'institutions religieuses qui marqueront le portrait architectural, social et économique du quartier, l'Oratoire Saint-Joseph construit de 1916 à 1924, par exemple (Ramet 1998 ; 1995). En 2005, nous avons recensé, dans le quartier, trois mosquées, trois pagodes, 21 synagogues et 15 églises chrétiennes.

dans tous les domaines de l'existence (loisirs, habitation, travail, sexualité, etc.). L'expression « soutien communautaire » signifie plus que soutenir physiquement une personne dans la communauté. Elle signifie appuyer et stimuler une personne en faisant appel au réseau des ressources qui existent dans cette communauté dans le but d'activer les ressources de la personne elle-même. C'est ici que, dans la conception de nouvelles politiques sociales, prend son sens l'*empowerment* des usagers, lequel a été négligé au profit de l'*empowerment* des employés de secteur public dans l'évolution du dispositif de l'État-providence (Bélanger et Lévesque, 1990; Vaillancourt et Jetté, 1997).

L'action communautaire dans le quartier Côte-des-Neiges s'est développée dans la mouvance de la Révolution tranquille. Les premiers regroupements populaires du quartier Côte-des-Neiges datent de cette époque et s'articuleront principalement autour des enjeux du loisir et du logement.

Le logement est une question récurrente dans le quartier Côte-des-Neiges, car il concourt tant à une analyse des conditions de vie qu'à une logique d'établissement (les résidents du quartier sont, par ailleurs, locataires à 82,6 %, une proportion plus élevée qu'ailleurs à Montréal. En outre, sur le territoire du CLSC Côte-des-Neiges, en 2001, 37,9 % des locataires consacraient 30 % ou plus du revenu du ménage au coût de leur logement). La Société d'histoire de Côte-des-Neiges s'est intéressée au peuplement et en a suggéré une périodisation sur trois siècles (Ramet 1995; 1998). D'autres recherches indiquent que les groupes de défense des locataires ont été actifs dans la mise sur pied d'OSBL d'habitation, de coopératives et d'HLM avec le soutien de la Ville de Montréal. Ces initiatives auraient eu trois genres d'effets : affaiblir les conséquences de la spéculation foncière sur la déliquescence d'immeubles, augmenter l'offre de bons logements, promouvoir le contrôle de l'habitat par les résidents, le tout ayant eu un effet d'entraînement positif sur l'état physique du quartier – ou de certaines artères (Blanc et Viannay, 1998; Renaud et Legendre, dans Meintel *et al.*, 1997; Lachapelle et Carrière, 1996).

La question des droits de la personne importe à l'action communautaire auprès des immigrants depuis longtemps, mais le défi de l'*empowerment* a pris plus d'importance ces dernières années, surtout par rapport aux femmes immigrantes ou aux personnes pauvres (Deraspe et Lamoureux, 2000; Côté *et al.*, 2002; Giguère *et al.*, 2001; Montgomery *et al.*, 2000; Rhéaume *et al.*, 2004). Les études attentives à l'action communautaire en analysent les modes d'intervention et les

services, mais aussi la questionnent sur sa portée réelle. Par exemple, la notion d'empowerment qui est au centre des motivations de l'action communautaire semble s'appliquer de manière plus limitée dans les faits que dans le discours. Il s'ensuit une réflexion collective intéressante sur la théorie et la pratique pour les intervenants communautaires eux-mêmes : notre action a-t-elle engendré le pouvoir d'agir dans la vie des usagers ? En quoi cela affectera-t-il nos pratiques futures avec la population que nous desservons ?

L'amélioration des conditions de vie, incluant l'accès à un logement décent, la sécurité alimentaire, la sortie de la pauvreté, l'intégration sociale et l'intégration en emploi, l'accès à des services de santé ou à des équipements de loisirs, demeurent le fer de lance de l'action communautaire. Mais les organismes communautaires reconnaissent que, s'ils veulent avoir un impact à long terme, leurs efforts doivent déboucher sur l'*empowerment* des personnes et non seulement sur de l'aide directe. Or, au moins trois facteurs semblent vouloir limiter de tels efforts : la migration constante d'une partie de la population desservie (Conseil communautaire, 2002), les tensions entre intervenants et utilisateurs de services (Deraspe et Lamoureux 2002; Rhéaume *et al.*, 2000; Côté *et al.*, 2002) et, finalement, le manque de concertation intersectorielle entre dispensateurs de services – en dépit de certaines avancées marquées (Conseil communautaire, 2003).

Une étude de 67 projets de revitalisation urbaine et sociale initiés par différents groupes locaux et dans divers quartiers de Montréal (Sénécal *et al.*, 2002) soulève sensiblement la même question, mais cette fois du côté de l'*empowerment* collectif: l'organisation citoyenne n'est plus seulement basée sur des modalités reconnues (logique par projet ou logique par territoire; par l'intermédiaire d'acteurs institutionnalisés); elle se présente aussi de manière spontanée, véhiculée par des citoyens sachant eux-mêmes s'organiser et utiliser les médias, et souvent en marge des groupes établis. Or, cette recherche corrobore les propos d'auteurs comme Morin *et al.* (1994) et Symons (dans Meintel *et al.*, 1997). Ceux-ci avaient déjà souligné la capacité de concertation des acteurs de quartier à déboucher sur des actions concrètes de développement socioéconomique en dépit de divergences idéologiques et de la complexité technique ou financière de certains projets. Pour ces chercheurs, les expériences réussies illustrent le potentiel d'innovation sociale des groupes et associations et montrent que l'élargissement des appuis, les partenariats, sont importants dans la maîtrise de dossiers complexes.

Soulignons donc l'importance que peuvent prendre des instances comme le Conseil communautaire et les tables de concertation dans la résolution de problèmes majeurs et récurrents à Côte-des-Neiges (Conseil communautaire 2002, 2003). La table de promotion du quartier, mise sur pied par la CDEC en 2000, est née de l'urgence de mettre un frein à l'image négative du quartier, tant aux yeux des résidents qu'à ceux des acteurs extérieurs, et constitue un lieu d'échanges entre divers milieux. La table sur la sécurité alimentaire, un comité permanent du Conseil communautaire entré en action en 2002, cherche aussi à mettre à contribution des acteurs d'horizon divers (secteurs communautaire, public, privé), et se penche sur l'efficacité des moyens visant à contrer l'insécurité alimentaire et en souligne les limites par rapport aux nouveaux besoins (exprimés par les personnes âgées ou par les familles, par exemple) et le manque de soutien financier. La table jeunesse actuelle, quant à elle, relancée officiellement en 1999⁴ est un lieu de concertation des acteurs jeunesse du quartier.

En somme, dans Côte-des-Neiges, certains problèmes d'habitation et de criminalité se sont estompés grâce entre autres à une concertation intersectorielle, mais la pauvreté, l'isolement, le chômage sont chroniques. Dans ce contexte difficile sur le plan social, il n'est pas aisé de reconnaître à sa juste valeur le rôle de l'action communautaire, ni non plus d'identifier ce qui pourrait être changé dans ses pratiques. Ceci dit, un premier pas consiste à bien caractériser les pratiques et les dynamiques qui sont à l'œuvre. Une chose est sûre, les organismes communautaires sont des agents de changement.

⁴ Une première table jeunesse a été fondée en 1985.

3. MÉTHODOLOGIE

La phase sociohistorique de la recherche (phase I) se fonde principalement sur des entrevues de groupe et des entrevues individuelles menées auprès des témoins clés de l'évolution des organismes communautaires dans le quartier. Au préalable, il importait de dresser un portrait de l'ensemble des organismes participant à l'action communautaire, afin de mettre à jour et de valoriser les informations et les connaissances accumulées sur le quartier en les systématisant sur la base de critères pertinents.

3.1 L'inventaire des organismes communautaires du quartier Côte-des-Neiges

Cet inventaire nous a permis de préciser le portrait de l'action communautaire dans le quartier. Par ailleurs, il s'est avéré utile pour le démarrage de la phase évaluative de la recherche (phase II), actuellement en cours. L'inventaire a été cédé au Conseil communautaire de Côte-des-Neiges et à la CDEC Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce.

DES DEFINITIONS

Pour dresser l'inventaire, nous nous sommes donnés des définitions opératoires.

L'action communautaire : Dans la réalité, maints débats ont cours dans les milieux des CLSC ou des groupes communautaires quant à savoir ce qui constitue ou non l'action communautaire. Or, la définition opératoire que nous avons retenue a permis de décliner en différentes formes ou styles les pratiques d'action communautaire existantes. Selon Lamoureux *et al.* (1996), une définition large de l'action communautaire recouvre les initiatives issues d'une collectivité (géographique, d'identité ou d'intérêts) par des individus ou des organismes (publics ou volontaires) en vue d'apporter une solution collective à un problème social par la création de ressources ou par le changement de législations, d'institutions et des rapports de pouvoir. Elle s'apparente ainsi autant à une démarche sociopolitique (défense de droits, sensibilisation) qu'à une offre de services aux collectivités (logement, alphabétisation, aide aux familles). Notre définition de l'action communautaire englobe donc les associations et les organismes communautaires, tout autant que les coopératives et les entreprises d'économie sociale, ainsi que certaines organisations publiques, comme les CLSC, organisations qui épousent des valeurs

similaires. Nous sommes conscients qu'une définition plus restrictive est adoptée par une partie des mouvements sociaux, qu'une autre préfère cultiver une certaine ambiguïté, et que la politique gouvernementale de soutien au développement local renvoie l'économie sociale à sa seule portion économique (White, 2001; D'Amours, 2002). Mais selon nous, les initiatives de l'action communautaire renvoient à l'ensemble de ces acteurs (voir aussi Defourny *et al.*, 1999).

Les organismes communautaires : Suivant notre logique, large et inclusive, les acteurs qui portent l'action communautaire ne se limitent pas aux seuls organismes dits communautaires. Par exemple, les CLSC ou d'autres organisations ancrées dans leur communauté ne sont pas des organismes communautaires au sens strict, mais initient, catalysent et participent à l'action communautaire. En revanche, sur le plan opératoire, les organismes communautaires sont le point de départ de notre étude. Nous avons opté pour une définition inspirée du Comité aviseur de l'action communautaire autonome : les organismes communautaires sont des organisations sans but lucratif (OSBL) au sens juridique, issues de leur communauté et visant l'intérêt collectif. Pour les fins d'un classement, subdivisons : a) les OSBL offrant des services (dépannage alimentaire, services à domicile, transport, information et consultation) de manière complémentaire aux pouvoirs publics ou de manière autonome; b) les groupes d'entraide ou dirigés par les usagers mêmes; c) les organisations de défense de droits.

L'économie sociale : Nous considérons les OSBL et les coopératives d'économie sociale comme faisant partie du noyau d'acteurs de l'action communautaire. L'économie sociale s'ordonne autour des principes de fonctionnement suivants : a) l'organisation a pour finalité de servir ses membres ou la collectivité; b) elle a une autonomie de gestion par rapport à l'État; c) elle intègre dans ses statuts et ses façons de faire un processus de décision démocratique impliquant usagères et usagers, travailleuses et travailleurs; d) elle défend la primauté des personnes et du travail sur le capital; e) elle fonde ses activités sur les principes de participation, de prise en charge et de responsabilités individuelles et collectives.

Si notre première préoccupation était de faire un inventaire des ressources du milieu, notre second point d'attention est le type de rapports qui s'instaurent entre l'État – les pouvoirs publics – et les acteurs de l'action communautaire. Nous aborderons la question plus loin, lors de l'analyse des entrevues.

À partir des données colligées au Conseil communautaire Côte-des-Neiges, au Registraire des entreprises du Québec ou recueillies auprès de sources complémentaires et d'intervenants du milieu communautaire, nous avons établi un inventaire descriptif des ressources communautaires du quartier Côte-des-Neiges depuis 1975. Cette démarche nous a permis de dresser le portrait actuel de l'action communautaire, des organismes publics et parapublics, des concertations et le portrait des organismes disparus.

Pour être inclus dans le portrait actuel, les organismes communautaires, les associations et les entreprises d'économie sociale de Côte-des-Neiges devaient être sans but lucratif, présents sur le territoire de Côte-des-Neiges et avoir un mandat de développement social ou communautaire. Ils devaient par ailleurs être en activité en 2005. Pour chacun des organismes, nous avons recensé des informations sur :

- la population ciblée par l'organisme;
- la mission;
- l'année de fondation et les fondateurs;
- le nombre d'employés, de bénévoles et de membres;
- les langues de service.

Les données sur le portrait actuel des organismes communautaires, des associations et des entreprises d'économie sociale ainsi que la liste de tous les organismes, les tables et les comités ayant comme mandat la concertation dans le quartier ont été compilées dans l'Inventaire des organismes communautaires, des associations et des entreprises d'économie sociale de Côte-des-Neiges (Dumais *et al.*, 2006). Produite sur CD-Rom, cette base de données a été largement diffusée auprès des organismes du quartier, en collaboration avec le Conseil communautaire de Côte-des-Neiges et la Corporation de développement économique communautaire (CDEC) Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce.

Nous avons aussi répertorié les organismes publics et parapublics (CLSC Côte-des-Neiges; Centre local d'emploi, Maison de la culture, etc.) qui participent activement à l'action communautaire du quartier, mais qui, à cause de leur structure, leur mandat ou leur mode de financement, ne peuvent être inclus dans l'inventaire des organismes communautaires

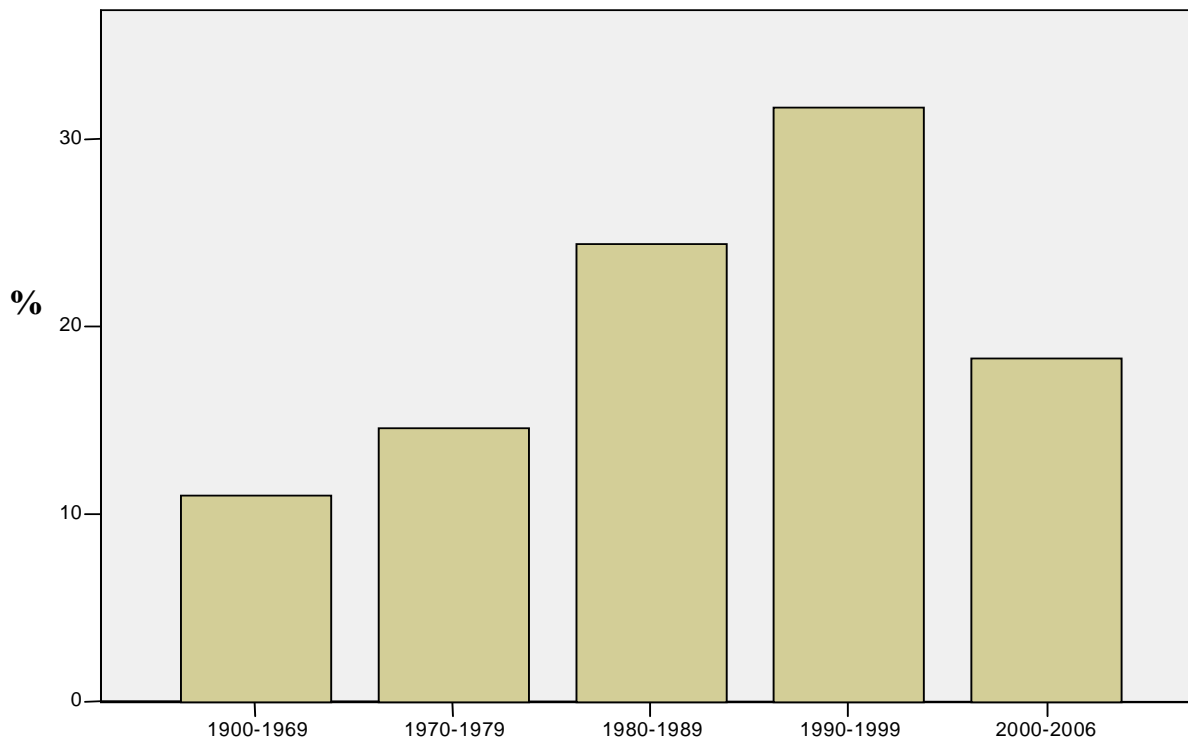
proprement dit. Enfin, nous avons répertorié également plus de 75 organismes communautaires ayant déjà travaillé à Côte-des-Neiges et qui ont disparu du quartier.⁵

Une centaine d'organismes communautaires, d'associations et d'entreprises d'économie sociale ont été recensés dans le quartier. À ce nombre, il faut ajouter une quinzaine de concertations sectorielles et intersectorielles, ainsi qu'une trentaine d'organismes publics et parapublics (incluant les écoles) qui participent d'une manière ou d'une autre à l'action communautaire. Pourtant, il y 30 ans, il n'existait à peine qu'une dizaine d'organismes dans le quartier.

Plusieurs des plus vieux organismes recensés relèvent de la communauté juive et ont été implantés dès le début du 20^e siècle. C'est ensuite dans la mouvance des années 1970 qu'émergent quelques-uns des organismes (L'Œil, Projet Genèse, Centre de loisir de Côte-des-Neiges, BCA) qui marqueront l'histoire de l'action communautaire du quartier. À partir des années 1980, on assiste littéralement à une explosion du nombre des organismes communautaires dans le quartier (Conseil communautaire, 2006). Les organismes communautaires se multiplient et s'adaptent à la demande sociale (Germain *et al.*, 1993). Dans Côte-des-Neiges, la demande sociale concerne, entre autres, les différentes ressources en immigration. Ainsi, le nombre d'organismes communautaires œuvrant dans le quartier doublera au cours de ces deux décennies. Si on considère seulement les 42 organismes qui sont actuellement membres du Conseil communautaire Côte-des-Neiges/Snowdon, on constate qu'aux 10 organismes fondés avant 1979 se sont ajoutés 13 nouveaux organismes, dans les années 1980, et 12, dans les années 1990 (Dumais *et al.*, 2006). Enfin, la grande majorité des organismes du quartier ont vu le jour à la fin des années 1980 et au début des années 1990 et cela demeure vrai lorsqu'on regarde aussi les organismes dans leur ensemble, depuis le début du siècle. Le graphique suivant présente les 82 organismes du quartier selon leur année de fondation :⁶

⁵ Soit parce qu'ils ont cessé leurs activités, parce qu'ils ont déménagé à l'extérieur du quartier ou parce qu'ils ont changé de nom ou se sont transformé.

⁶ Nous n'avons pas tenu compte ici des Centres de la petite enfance (CPE) afin de ne pas fausser les résultats : ils seraient venus considérablement augmenter le nombre d'organismes mis sur pied dans les années 2000-2006 : ils sont au nombre de 23 dans le quartier (Dumais *et al.* 2006).

Années de fondation des organismes communautaires, des associations et des entreprises d'économie sociale de CDN

On peut voir, dans ce graphique, que 24,4 % des organismes ont été fondés dans les années 1980 et 31,7 % dans les années 1990. Dans les années 1970, 14,6 % des organismes ont vu le jour, soit un peu moins de la moitié du nombre d'organismes fondés dans les années 1990. De 2000 à 2006, 18,3 % des organismes ont été mis sur pied. Enfin, dans la période allant du début du 20^e siècle jusqu'à l'aube des années 1970, 11 % des organismes ont été fondés⁷ (ce chiffre ne tient pas compte des églises, très actives pendant cette période). Quand on observe l'année de fondation par secteur d'activité (voir graphique à l'annexe 4), on constate que certains secteurs sont davantage développés selon les décennies. Ainsi, dans les années 1990, le secteur de l'économie/employabilité ainsi que le secteur Aînés se sont développés. Dans les années 2000, c'est le secteur enfance/famille qui s'affirme. Dans le cas du secteur des associations

⁷ Plusieurs de ces organismes sont issus de la communauté juive : Jewish Vocation Services (1945); Allied Jewish Community Services (1918); Service d'aide à la famille juive de l'Institut Baron de Hirsh (1905); Service d'assistance aux immigrants juifs (1930). Figurent aussi parmi ces organismes fondés avant 1970, la Société St-Vincent-de-Paul, établie en 1946, et la Ligue des Noirs du Québec, en 1969.

ethnoculturelles, ce sont les années 1970 et 1990 qui ont vu le plus grand nombre d'organismes voir le jour.

Le tableau suivant présente les organismes recensés en 2005 par secteur d'activité.

TABLEAU II

Les organismes communautaires de Côte-des-Neiges et leur secteur d'activité (N=82)

| Mission/secteur | Nombre d'organismes recensés |
|--------------------------------------|------------------------------|
| Accueil et intégration | 8 |
| Aînés | 9 |
| Associations ethnoculturelles | 22 |
| Concertation | 2 |
| Défense de droits | 4 |
| Dépannage et sécurité alimentaire | 4 |
| Économie/employabilité | 6 |
| Enfance/famille | 6 |
| Environnement | 1 |
| Femmes | 4 |
| Jeunes | 2 |
| Logement | 3 |
| Patrimoine | 1 |
| Santé mentale | 3 |
| Sécurité | 2 |
| Sports et loisirs | 5 |

Ce tableau présente le nombre d'organismes communautaires par secteur d'activité. Le secteur d'activité a été déterminé, pour l'inventaire, à partir de la mission des organismes, soit du secteur d'activité principal. Ce tableau ne rend pas compte de l'activité des organismes actifs dans plus d'un secteur.

Des 82 organismes présents dans le quartier Côte-des-Neiges, 22 sont des associations ethnoculturelles. C'est de loin le type d'association le plus fréquent. Par ordre décroissant de fréquence, suivent neuf organismes dédiés aux aînés; huit à l'accueil et à l'intégration des

immigrants; six sont actifs dans le domaine de l'employabilité et le même nombre en enfance/famille.

3.2 Les entrevues

Pour bâtir le récit collectif de l'action communautaire dans le quartier Côte-des-Neiges, nous avons mené des entrevues individuelles et des entrevues de groupe.

3.2.1 Les entrevues individuelles

Nous avons réalisé 15 entrevues individuelles d'avril à juin 2005. Les entrevues, d'une durée moyenne d'une heure et demie, ont touché à divers aspects de l'action communautaire dans Côte-des-Neiges. Le guide d'entrevue, semi-dirigé, permettait à la personne interviewée d'aborder l'action communautaire à travers sa propre expérience. Les personnes interviewées, des témoins de l'évolution de l'action communautaire dans CDN, sont:

- des représentants d'organismes communautaires ;
- des organisateurs communautaires du CLSC Côte-des-Neiges (Centre de santé et de services sociaux – CSSS – de la Montagne depuis juin 2005) ;
- des représentants d'organismes actifs en développement communautaire ;
- des acteurs extérieurs qui ont un lien avec l'action communautaire (conseillère en développement communautaire de la Ville de Montréal; ex-commissaire scolaire, etc.).

Toutes ces personnes, identifiées par le comité-conseil de la recherche, ont une connaissance du quartier et de ses enjeux et sont des témoins clés de l'évolution du communautaire dans le quartier.

3.2.2 Les entrevues de groupe

Dans le cadre de la recherche, nous avons aussi mené quatre entrevues de groupe, de mai 2005 à juin 2006, avec des organismes communautaires du quartier Côte-des-Neiges. Les intervenants ont parlé de leur organisme et de son évolution depuis les années 1970. Ensemble, ils ont fait le récit collectif de leur organisme. Les données qualitatives obtenues par les récits collectifs nous ont permis de documenter, par des témoignages, certains organismes du quartier et de leur évolution. Si on veut avoir une idée de l'évolution globale du mouvement communautaire, dans

Côte-des-Neiges, il était important de choisir des organismes phares ou du moins représentatifs d'une certaine mouvance de l'action communautaire.

L'échantillon a été fait sur une base empirique et subjective, en consultation avec le comité-conseil de la recherche. Les organismes à interviewer ont été sélectionnés en fonction de deux critères : l'organisme devait être ancien (de la première génération des organismes communautaires du quartier, des années 1970); chaque organisme devait agir dans un secteur d'activité différent. (*Un bref portrait de chacun des organismes est présenté en annexe.*) Les organismes retenus sont :

- le Centre communautaire de loisir de la Côte-des-Neiges, fondé en 1976, qui intervient principalement par le loisir ;
- Projet Genèse, un organisme de défense des droits, fondé en 1976;
- Siari, établi officiellement en 1981, offre des services d'interprètes, d'aide et de référence aux immigrants;
- la Black Community Association (BCA), fondée en 1972;
- Promis, mis sur pied en 1988, travaille à l'accueil et l'intégration des immigrants et des réfugiés.⁸

Par ailleurs, nous avons pris en compte une étude réalisée sur Multicaf, un organisme actif en sécurité alimentaire dans le quartier Côte-des-Neiges fondé en 1984.⁹

Les entrevues de groupe étaient, comme les entrevues individuelles, semi-dirigées. Elles se faisaient en deux étapes. Une première entrevue, d'une durée moyenne de deux heures et demie, avait lieu. Puis, quelques semaines plus tard, une deuxième entrevue, d'une durée moyenne de deux heures, permettait de revenir sur certains points abordés dans la première, de développer certains thèmes.¹⁰

Les questions ont porté sur les organismes, leur évolution, leur mission, les gens qui y œuvrent, les rapports entre les divers acteurs du quartier. Chaque entrevue est teintée de l'histoire de chacun. Les thèmes et la place de chaque thème dans l'entrevue, a varié d'un organisme à

⁸ Dans le cadre de son mémoire de maîtrise, une étudiante de communication sociale et publique, à l'UQAM, a fait des entrevues à Promis. Même si cet organisme est moins ancien que les autres, son inclusion dans l'échantillon permet d'étendre nos analyses à un organisme d'une autre génération.

⁹ Multicaf a donné lieu à une étude, dirigée par Jacques Rhéaume, en 2004 : *Action communautaire, empowerment et construction identitaire : ethnicité et pauvreté*, Centre de recherche et de formation, CSSS de la Montagne.

¹⁰ Dans le cas de la Black Community Association, nous avons cependant réalisé une série de quatre entrevues individuelles au lieu de l'entrevue de groupe en deux étapes.

l'autre, selon les intérêts de chacun et selon les personnes présentes. Enfin, lors de ces entrevues, comme dans le cas des entrevues individuelles, on a abordé les parcours personnels de chacun en lien avec l'organisme, mais, surtout, l'évolution du groupe et de ses enjeux depuis les débuts.

Notons que la participation des personnes aux entrevues a été très bonne, tant en ce qui a trait aux entrevues individuelles qu'aux entrevues de groupe. De cinq à 12 personnes étaient présentes aux entrevues de groupe. Les gens ont, de façon générale, répondu rapidement à notre demande d'entrevue. Même en ce qui a trait aux entrevues de groupe, qui, en deux étapes, étaient exigeantes. Ils ont apprécié « reconstruire » l'histoire de leur organisme, partager leurs récits, se raconter.

3.3 Le schéma d'analyse thématique

Nous avons analysé les entrevues à partir d'un schéma d'analyse thématique, dont les thèmes ont été définis en tenant compte des éléments qui ont été présentés par le comité-conseil et discutés au cours des réunions 2005-2006. Ces thèmes se rapportent au développement historique du quartier et aux formes organisationnelles de l'action communautaire. Les dimensions ou les thèmes constituant le schéma d'analyse sont les suivants :

- le quartier Côte-des-Neiges et sa population;
- le portrait des organismes communautaires;
- la pluriethnicité, l'intégration sociale et linguistique;
- les événements mobilisateurs;
- le contexte sociopolitique;
- les pratiques et les approches des organismes;
- l'évolution des organismes et de leurs formes organisationnelles;
- les rapports entre les organismes;
- les rapports des organismes avec les instances locales;
- les défis et les enjeux.

Certaines dimensions ressortent davantage dans une entrevue, moins dans d'autres. Nous cherchons à voir, pour chaque dimension, ce qui a marqué leur récit et à en ressortir les éléments de bilan.

Le schéma d'analyse thématique des entrevues de groupe est sensiblement le même que celui des entrevues individuelles. L'accent a cependant été mis sur l'histoire de l'organisme (fondation, mission, activités, fonctionnement) en lien avec le développement historique du quartier (sa population, le contexte sociopolitique, etc.). Chacune des entrevues a été analysée selon les dimensions du schéma d'analyse thématique. Puis, nous avons procédé à leur analyse transversale. Ce sont les résultats de cette analyse que nous présentons dans ce rapport.

4. RÉSULTATS DE L'ANALYSE TRANSVERSALE DES ENTREVUES

Dans cette partie, nous présentons l'analyse des dimensions ou des thèmes dominants dans le discours ou le récit des personnes et des organismes interviewés. Globalement, des analyses du discours des personnes interviewées, il ressort que :

- les récits individuels sont déterminés par leur environnement, leur quartier;
- l'évolution personnelle des individus coïncide avec celle de leur quartier;
- plusieurs d'entre elles ont plusieurs « expériences » dans le quartier. Et c'est à partir de leurs expériences multiples qu'elles construisent leur récit. En 20 ou 30 ans, leurs rôles ont changé, leurs rapports au quartier et à l'action communautaire aussi.

Dans certains cas, c'est l'emploi qui définit le rôle de la personne relativement au quartier Côte-des-Neiges et au mouvement communautaire; dans d'autres, c'est le fait d'y résider qui est l'instigateur de l'action. Par ailleurs, il y a eu de nombreux changements de rôles, dans le parcours personnel des personnes interviewées individuellement. Mais malgré ces changements, elles sont encore orientées (sauf deux personnes) vers Côte-des-Neiges.

L'analyse des entrevues de groupe va dans le sens des entrevues individuelles. Les organismes interviewés, fondés dans les années 1970, ont abordé des dimensions qui se croisent en insistant chacun sur des angles différents. Nous traiterons ici des thèmes abordés par les témoins clés de l'évolution de l'action communautaire dans Côte-des-Neiges en entrevue individuelle et par les organismes.

4.1 Le quartier Côte-des-Neiges et sa population

4.1.1 *Le haut et le bas de la Côte*

Les personnes interviewées en entrevue individuelle et en entrevue de groupe sont unanimes : le haut et le bas de la Côte-des-Neiges sont marqués socialement (richesse vs pauvreté), linguistiquement (français vs anglais); ethniquement (non-immigrants vs immigrants). La géographie et l'espace définissent le quartier Côte-des-Neiges.

Le bas et le haut de la Côte font partie de l'histoire, dit Bernadette Macot, du Centre communautaire de loisir de Côte-des-Neiges, au Centre depuis 1986. « On monte la Côte pour aller chez les riches, et on la descend pour aller chez les pauvres. Il y a aussi, ajoute-t-elle, l'identité riche blanc, pauvre immigrant. » Le haut de la Côte, le « village » pour certains, était, selon les participants à l'entrevue du Centre communautaire du loisir, plus francophone. « Encore aujourd'hui, le haut de la Côte est l'endroit où il y a plus de francophones dans tout l'arrondissement », note Gilles Berger, un des fondateurs du Centre. « De toutes les minorités qui sont là, ce sont les francophones qui sont la plus grande minorité. »¹¹ « Le bas et le haut de la Côte définissent des dynamiques tout à fait différentes », dit Claude Lauzon, directeur de la CDEC Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce, depuis sa fondation en 1992. « Dans le bas de la Côte, il y a beaucoup de familles, de gens issus de l'immigration. »¹² Selon lui, les besoins sociaux y sont davantage criants. Anne Richard-Webb, directrice de Femmes du Monde à Côte-des-Neiges qui a aussi habité le quartier, constate que les banques délaissent le bas de la Côte : « C'est sûr, dit-elle, il y a juste des pauvres en bas. » Anne Richard-Webb distingue « trois côtes » dans le quartier :

Il y a le haut et le bas de la Côte, mais le « deuxième bas » dont on parle plus rarement, c'est celui près de la rue Victoria. Ça fait vraiment comme trois côtes. Mais quand on en parle, on dit le haut de la Côte et le bas de la Côte. Et ça, c'est important dans le travail qu'on fait parce que les gens d'en bas ne se déplacent pas nécessairement jusqu'en haut et ceux d'en haut ne descendent pas nécessairement.

Le Centre communautaire de loisir de Côte-des-Neiges, situé dans le haut de la Côte, vit cette dynamique haut-bas, qui fait que la population du bas de la Côte ne monte pas au Centre. Depuis plus de cinq ans, donc, c'est le centre qui descend dans le bas de la Côte, pour desservir cette population. Cette configuration haut-bas de la Côte influence l'action. La dynamique haut-bas de la Côte joue aussi en défaveur de la présence de certaines communautés ethnoculturelles au Centre, comme les gens d'origine jamaïcaine, qui sont davantage dans le bas, donc loin du Centre. Mais, remarque Gilles Berger, « les jeunes, la Côte, ils n'en ont pas peur. »¹³

¹¹ 21 % des résidants ont le français comme langue maternelle.

¹² L'arrondissement CDN-NDG regroupe 37 130 familles, le nombre le plus important de tous les arrondissements de la Ville de Montréal (Centraide, 2002).

¹³ Denise Beaulieu, directrice du Centre communautaire de loisir, évalue que près de 45 % des adolescents qui fréquentent le Centre vient du haut de la Côte; 35 % proviennent du bas de la Côte.

4.1.2 *La diversité sociale et multiethnique du quartier*

La population du quartier Côte-des-Neiges est vue, par les personnes interviewées, comme ayant changé. Depuis 30 ans, disent-elles, elle s'est diversifiée. Sur le plan de l'origine ethnique de ses habitants, mais aussi sur le plan social. Nicole Lambert, au Centre communautaire de loisir de 1994 à 2004, décrit cette diversité :

Il y a des ouvriers, des intellectuels, des gens de toutes conditions sociales. Se côtoient un intellectuel nouvellement arrivé qui n'a pas d'emploi, qui est sur le bien-être social; un immigrant, journaliste ou photographe dans son pays; un professeur d'université; des étudiants.¹⁴ Il y a une grosse population de jeunes dans Côte-des-Neiges. Il faut le voir l'été, quand les étudiants le quittent, comment le quartier devient tranquille.

La diversification ethnique de la population de Côte-des-Neiges s'est faite peu à peu. Mais c'est à partir de la fin des années 1970 qu'elle s'est intensifiée. Des vagues d'immigration ont amené de nouveaux arrivants dans le quartier. Les personnes interviewées constatent toutes cette diversification. « When we started, we didn't have 153 different cultural groups coming into the organization », dit M. Gottheil, un bénévole de Projet Genèse. Enfant, Anne Richard-Webb habitait dans le bas de la Côte : « C'était surtout une communauté noire qu'il y avait ici, en bas de la Côte. Et les Anglais, avec qui on se battait... », raconte-t-elle. De retour dans le quartier, dans les années 1990, la multiethnicité l'a frappée et réjoui. Janelle Williams, responsable du programme Familles et du programme Jeunesse 6-12 ans à la Black Community Association, raconte : « When I worked in day camps, in 1997, the majority of the kids, I would say more than 90 % of the kids, were all black. Now, there is a big difference. It's completely mixed: Filipinos, Caucasians, Indians, Blacks. » À Côte-des-Neiges, « on côtoie le monde entier », conclut Gilles Berger, du Centre communautaire de loisir. « Ce qui est une richesse extraordinaire. »

Roger Côté, organisateur communautaire du CLSC Côte-des-Neiges, se souvient des vagues d'immigration que définit la situation géopolitique des pays. Celle du début des années 1980 a vu déferler dans le quartier de nombreux réfugiés d'Amérique latine :

¹⁴ Robert Pagé, un des fondateurs du café Campus, qui a été un lieu de rencontre important dans le quartier, de 1966 à 1993, rappelle en entrevue l'importance du mouvement étudiant sur le développement social et culturel du quartier.

En fait, dit Roger Côté, ça a commencé avec l'exode des Chiliens, sous Pinochet, en 1979. [...] Ensuite, des pays où il y a eu de la répression politique : Brésil, Argentine, Salvador, Guatemala. [...] Il y a eu un afflux de gens qui se sont amenés ici. Côte-des-Neiges a toujours été et est encore, une porte d'entrée.

L'arrivée des Boat People a elle aussi marqué la mémoire des personnes interviewées. Cette vague importante de réfugiés du Sud-Est asiatique qui arrive à Montréal marque aussi le début de l'organisation des services aux immigrants dans le quartier et s'intensifiera avec le temps. « Il y avait de nouveaux besoins à pourvoir », dit Monique Larose, organisatrice communautaire du CLSC, témoin de cette arrivée. Siari a été fondé à cette époque. Cette première vague d'immigration dans le quartier, en même temps, a transformé le quartier, qui accueillera d'autres vagues d'immigrants. Monique Larose raconte les débuts des services d'accueil au CLSC :

Sur la rue Barclay, il y avait beaucoup d'immeubles où on avait installé des familles. Petit à petit, on a formé une petite équipe au service immigrant, dans le CLSC. Il y avait une personne d'origine vietnamienne, une personne d'origine bolivienne et une des Caraïbes. Ensemble, on organisait des séances d'information. On allait au Centre d'éducation des adultes, à St-Pascal-Baylon, où il y avait plein de nouveaux arrivants. On organisait des classes de français.

Monique Larose précise que son action, à cette époque, se faisait avant qu'arrivent des organismes dédiés à l'intégration des immigrants (comme Siari ou l'Association latino-américaine et multiethnique de Côte-des-Neiges). « Le CLSC suppléait à l'absence de ressources d'accueil dans le quartier. On faisait vraiment comme un organisme communautaire. C'était la façon de faire. » À Siari, on se rappelle : « Les réfugiés arrivaient en si grand nombre, principalement du Viêt-Nam, mais aussi du Cambodge et du Laos », raconte une des fondatrices de l'organisme, Denise Lainé.¹⁵

Côte-des Neiges accueille aujourd'hui une population immigrante en provenance d'autres pays d'Asie (du Sri Lanka, de l'Inde, du Pakistan, etc.). Les Philippins, ici depuis longtemps, constituent le groupe le plus important dans le quartier, selon Roger Côté. Les personnes interviewées notent aussi la présence de Russes et d'arabophones.¹⁶ Côte-des Neiges est en fait,

¹⁵ Le sigle de l'organisme, à l'époque, signifiait « services d'interprétariat et d'aide aux réfugiés indochinois ». Il signifie maintenant Service d'interprète, d'aide et de référence aux immigrants.

¹⁶ Ainsi, pour l'ensemble de la population immigrante dans le quartier, les lieux de naissance les plus fréquents sont les Philippines (14,3 %), le Sri Lanka (8,2 %), la Chine (7,9 %), l'Algérie (6,6 % et la Russie (5,3 %) (Boucher *et al.* 2005).

pour eux, une véritable mosaïque où les habitants de toutes origines s'entremêlent et vivent ensemble harmonieusement.¹⁷ Claude Lauzon, par exemple, considère que les relations entre les différentes communautés, dans le quartier, ont évolué dans un sens positif. Et cela, dit-il, parce qu'elles sont plus en contact les unes avec les autres : « Les relations interculturelles, intercommunautaires au sein des différentes cultures ou groupes, à mon avis, sont plus intéressantes. Les groupes sont plus en contact les uns avec les autres, nonobstant les obstacles que sont la langue, la religion, les habitudes et autres. »¹⁸ Selon lui, les organismes du quartier ont beaucoup contribué à cette amélioration. Plusieurs soulignent la convivialité du quartier. Quartier d'immigration, les immigrants de toutes provenances s'y retrouvent et y vivent sans « avoir l'air d'un martien quand il se promène », dit Mme Richard-Webb. « Il y a tellement de gens de cultures différentes dans le quartier¹⁹ que personne ne fait attention à toi. » Michaëlle Riché, conseillère en développement communautaire de l'arrondissement Côte-des-Neiges/Snowdon est aussi de cet avis : « Côte-des-Neiges a toujours été un pôle d'attraction pour les communautés culturelles. Du fait que si tu venais d'ailleurs, tu venais ici, puis tu te sentais à l'aise, tu te sentais mieux, tu te sentais plus chez toi parce que tu en voyais d'autres comme toi. »

Le quartier Côte-des-Neiges, s'il est une porte d'entrée, dans le récit des acteurs du milieu communautaire, est aussi un quartier de passage. Ainsi, certains, raconte-t-on, y habitent quelques années et le quittent pour un autre quartier, une autre ville, une autre province.²⁰ Par contre, d'autres en ont fait véritablement leur quartier, comme Mme Moser, une bénévole à Projet Genèse, immigrée en 1979 qui y habite encore ou Claude Lauzon, de la CDEC, qui y habite depuis près de 20 ans, ou encore Afifa Maaninou, arrivée en 1988, commissaire scolaire

¹⁷ Il y a près de 61 000 personnes nées en dehors du Canada dans le quartier (cf. Statistique Canada).

¹⁸ Claude Lauzon est à même de le mesurer. À la CDEC, pour assurer la représentation des diverses origines ethnoculturelles, on a créé un collège électoral pour les groupes ethniques (à côté des collèges communautaire, citoyens, syndical, monde des affaires), pour assurer une représentation des différents groupes.

¹⁹ On y dénombre plus d'une centaine d'origines ethnoculturelles. Ainsi, au Centre de santé et de services sociaux (CSSS) de la Montagne, on a dénombré 2821 naissances, en 2005. Les parturientes provenaient de 111 pays différents (Roger Côté, communication personnelle, 2006). Par ailleurs, 110 langues différentes sont inscrites comme langues parlées par les élèves des écoles du quartier (Boucher *et al.*, 2005).

²⁰ Ainsi, Beaulieu et Concha (1998) ont constaté le déplacement, au fur et à mesure de leur intégration, des Latino-Américains de Côte-des-Neiges, plus nombreux dans le quartier dans les années 1980. Selon Charbonneau et Germain (2002), en effet, la mobilité résidentielle est généralement associée à la mobilité socioéconomique et au processus d'intégration. Cependant, la mobilité résidentielle n'est pas le propre des populations immigrantes : elle touche l'ensemble de la population. Ainsi, en 1996, la mobilité résidentielle de l'ensemble de la population était de 48 %, c'est-à-dire que près de la moitié de la population montréalaise avait déménagé au cours des cinq dernières années. En 2003, 50 % des immigrants répondants de l'enquête de Renaud *et al.* avaient changé de logement au cours de leur 30 premières semaines au Canada.

de Côte-des-Neiges de 1994 à 2002. « J'aime beaucoup ce quartier, dit-elle, je n'ai pas envie de déménager. Je suis bien, je suis dans une ruelle tranquille, je sors, je vois les gens, je vais au parc, je vois du monde. »

4.1.3 Les conditions de vie de la population immigrante

Les conditions de vie de la population immigrante, dans le quartier, sont difficiles, de l'avis des personnes interviewées. Les gens font face à la pauvreté, à la dévalorisation, à la déqualification professionnelle et à l'isolement. Les personnes et les organismes interviewés, aux premières loges des besoins de la population, sont à même d'en parler. Et les besoins de la population sont un élément important de leur récit. Il est important de faire « sortir les gens de l'ombre et de détecter leurs besoins », dit Carole Ouellet, qui a été coordonnatrice du Conseil communautaire de 1991 à 1994. Les conditions de vie de la population sont la première préoccupation des personnes interviewées : piètres conditions de logement (« Les gens doivent vivre à plusieurs dans un même logement pour payer leur loyer », s'insurge Mme Richard-Webb.), insécurité alimentaire, chômage, etc. Selon Afifa Maaninou, résidente et citoyenne engagée, la pauvreté est bien réelle. « Tous les immigrants ne sont pas pauvres, mais il y a quand même un bon pourcentage d'enfants, dans nos écoles, qui viennent d'un milieu défavorisé. » Certaines parties du quartier sont des zones de grands besoins, selon Leith Hamilton, de la BCA : « Particulièrement le secteur Barclay, Bedford et Goyer. » L'emploi préoccupe également les personnes interviewées. Pour Lennox Charles, un résident du quartier actif dans le milieu communautaire depuis plus de 30 ans, l'emploi a toujours été un problème dans le quartier. Il est au cœur des besoins. C'est ainsi que l'insertion sociale et professionnelle des personnes est une priorité pour plusieurs acteurs du milieu communautaire du quartier Côte-des-Neiges.

4.1.4 La sécurité dans le quartier

Enfin, la question de la sécurité a été abordée par plusieurs des personnes interviewées. Ils constatent tous une évolution. Ainsi, Claude Lauzon, de la CDEC qui a aussi travaillé à Tandem

Montréal, considère que Côte-des-Neiges a fait des « pas de géant » en matière de sécurité publique.²¹ Il raconte :

Il y a 20 ans, le quartier n'avait pas bonne réputation. Il y a eu, à la fin des années 1980, une guerre des gangs, pour le contrôle, entre autres, du crack. Ça n'a pas donné bonne presse au quartier. Ça s'est beaucoup amélioré. La police a fait d'énormes efforts sur le plan de la prévention du crime. La Ville a également mis l'épaule à la roue. La perception du quartier est maintenant différente : elle n'est plus un lieu qu'on pense dangereux.

Lennox Charles est du même avis : « Les policiers ont fait une belle job et les travailleurs sociaux aussi. C'est grâce à tous ces gens-là, qu'on entend beaucoup moins parler de Côte-des-Neiges comme d'un endroit dangereux pour vivre. On peut se promener à n'importe quelle heure sans danger. » Quant à Michaëlle Riché, conseillère en développement communautaire de l'arrondissement Côte-des-Neiges/Snowdon, qui a travaillé plusieurs années dans le quartier dans le milieu communautaire de Côte-des-Neiges, dont à la Black Community Association, elle rappelle que la violence et la drogue faisaient partie de la réalité de Côte-des-Neiges:

Dans les années 1980, dans le secteur de Victoria, il y avait beaucoup de piqueries et de crackhouses. La Ville est intervenue, avec le poste de quartier, à l'époque, c'était le 31. Il y a vraiment eu un travail concerté avec l'OMH et les associations de résidents, L'Œil, pour faire un blitz de sensibilisation, de transformation de bâtiments en coopératives d'habitation, pour [que les gens] se réapproprient le quartier.

La sécurité actuelle du quartier est le résultat d'une action concertée.

4.2 Le portrait des organismes communautaires

4.2.1 *Les besoins de la population*

Les personnes et les organismes interviewés sont tous tournés vers les besoins de la population, qui sont à la base même de leur fondation. Ainsi, les organismes interviewés ont été fondés à partir d'un constat de besoins non comblés dans le quartier:

- besoins en loisirs (Centre communautaire de loisir de la Côte-des-Neiges; Black Community Association);
- besoins en services sociaux de proximité et de défense de droits (Projet Genèse);

²¹ Tandem Montréal est un programme municipal en prévention du crime qui offre des services d'information à la population. Les résultats obtenus par Tandem Montréal « ont contribué à améliorer la prévention et la mobilisation des citoyens pour la sécurité », lit-on dans un document de la Ville de Montréal (2002 :9).

- besoins en services d'interprétariat (Siari);
- besoins alimentaires (Multicaf);
- besoins relatifs à l'accueil et à l'intégration (Promis).

Plus de 30 ans plus tard, ces organismes sont toujours à l'écoute des besoins de la population de leur quartier. Denyse Lacelle, organisatrice communautaire à Projet Genèse pendant plus de 13 ans, explique bien l'évolution de l'action de son organisme : « On se laisse guider, dit-elle, dans le choix de notre travail, dans des enjeux sur lesquels on intervient par les besoins des gens du quartier, définis par la conjoncture sociale, politique, économique. On évolue comme la société et notre quartier évolue. »

Les besoins évoluent. Et ils sont nombreux. Les divers intervenants dans les organismes constatent la variété de ces besoins. Chaque organisme développe sa façon propre d'y répondre. Projet Genèse, par exemple, agit sur plusieurs aspects de la vie des personnes. « On intervient largement sur un ensemble de préoccupations, d'enjeux, de questions qui concernent la vie des gens dans leur globalité », dit Denyse Lacelle. Le nombre d'interventions indique l'évolution de l'organisme. Ainsi, le Projet Genèse effectue près de 30 000 interventions,²² toutes à la suite de demandes spontanées (beaucoup relatives au logement : « Les problèmes de logement sont souvent la première chose qui amène les gens », dit Denyse Lacelle).²³ Les besoins qui se posent relativement au logement sont encore présents, 30 ans plus tard. Ce sont les gens qui fréquentent les organismes qui orientent l'action. Ainsi, à Genèse, « les problèmes qui arrivent au *Storefront*, le Centre de services individuels, débouchent souvent sur du travail d'organisation communautaire dans les immeubles ou sur des politiques sociales », raconte Denyse Lacelle.

La Black Community Association (BCA) a été également fondée à la suite du constat de besoins non comblés dans la communauté noire et de la discrimination dont les membres de cette communauté étaient victimes. « Le projet cherchait à réunir les gens qui avaient de la difficulté, soit avec l'immigration, soit à l'école, soit sociaux. Quand le projet a commencé, c'était pour répondre aux demandes, aux besoins », raconte Lennox Charles, qui a été membre du conseil d'administration de l'organisme. « We realized, raconte Michael Gittens, directeur de la BCA, depuis 1981, that younger kids were having problems in their neighbourhood schools at

²² À ses débuts, en 1977-1978, le *Storefront* a servi 701 personnes (pour des problèmes de logement et de pension).

²³ Cependant, on note, dans un document de l'organisme, qu'en 1991-1992, « income security problems replace housing as the main reason for consultation ».

elementary and high school and they were discriminated against and there was no support for them. »

Le Centre communautaire de loisir, quant à lui, a été mis sur pied à la suite du constat de la quasi-absence de loisirs pour la population. En 1976, années des jeux olympiques de Montréal, des citoyens ont lancé le Centre, raconte Denise Beaulieu :

À cette époque, il n'y avait pas grand-chose en loisirs. La Ville mettait tout son argent dans les Olympiques. Il y avait un petit peu de loisirs au sous-sol du presbytère, je pense. C'est à peu près tout. Les gens ont décidé de se rassembler et ont demandé à la Ville le petit bâtiment devant, qui était libre, le 5347. La Ville leur a prêté et l'a mis à leur disposition.

L'objectif du Centre était, selon Denise Beaulieu,

essentiellement, de faire du loisir pour l'ensemble de la population. Au début, le Centre ne visait peut-être que la paroisse Notre-Dame-des-Neiges, mais on a élargi au quartier Côte-des-Neiges. [Nous voulions] rendre le loisir accessible, faire la promotion du loisir. Un peu plus tard, on a rajouté favoriser la prise en charge.

L'action de Promis est, elle aussi, comme les organismes fondés dans les années 1970, basée sur la réponse aux besoins présents dans le quartier : « On n'a rien lancé sans qu'il y ait une demande express de la communauté, un besoin », dit sœur Ménard, directrice de l'organisme dédié à l'accueil et à l'intégration des immigrants. « Tout à Promis, ajoute-t-elle, est parti de besoins nettement exprimés. » Les besoins changent selon l'origine ethnique des nouveaux arrivants. Mais certains besoins restent les mêmes : tous ont besoin d'un logement et d'un emploi, souligne la directrice.²⁴

4.2.2 *L'innovation au service des besoins*

Axés sur les besoins, près de la population du quartier, chacun des organismes avait une approche innovatrice à sa fondation. Ainsi, le Centre communautaire de loisir de la Côte-des-Neiges avait une approche bien à lui, axée sur la personne. Le Centre communautaire utilise le loisir comme outil d'intervention. « Nous, on faisait du loisir pour faire de l'intervention sociale », dit un participant à l'entrevue. « Nous n'étions pas un Steinberg du loisir. On voulait que les gens s'impliquent, on voulait être un élément développeur, d'où le centre *communautaire* de loisirs. Non pas simplement un centre de loisirs. »

²⁴ Dans les organismes plus récents, comme Femmes du Monde à Côte-des-Neiges, fondé en 1997, les besoins des femmes sont centraux. Anne Richard-Webb, du Centre Femmes du Monde à CDN, constate une évolution de ces besoins: elles démontrent aujourd'hui une volonté de trouver un emploi. Cette demande se heurte à des difficultés, dont celles de la langue, et amène d'autres besoins, des garderies, par exemple.

L'approche de Genèse était aussi innovatrice. La création d'une organisation accessible directement de la rue, le *Storefront*, allié à du travail de porte-à-porte, Outreach, qui permet de rejoindre les gens chez eux, était inspirante pour ses fondateurs. « C'était révolutionnaire, raconte un participant présent depuis les débuts de Genèse, parce que nous allions dans la rue chercher les problèmes et aider à les solutionner. » L'organisme alliait cette perspective des services individuels et des luttes collectives à l'*empowerment* des personnes.²⁵

Siari innovait aussi. L'arrivée des réfugiés du Viêt-Nam et du Laos, les Boat People à Montréal et dans le quartier a créé des besoins qu'il fallait combler. Siari répondait à ce besoin: « C'était, au départ, un organisme de services au service des autres organismes, [pour répondre] aux besoins d'interprètes des institutions qui étaient complètement débordées », rappelle Rivka Auginfeld, qui travaillait au Service d'aide aux immigrants juifs, au moment de la fondation. Siari a été fondé principalement par quatre organismes : le Service à la famille chinoise, la Communauté catholique vietnamienne, la Communauté khmère et la Communauté laotienne du Canada.

Multicaf, dans les années 1980, introduisait lui aussi quelque chose de nouveau dans le quartier. Fondé par Projet Genèse, cette cafétéria communautaire alliait la lutte à la faim et à la pauvreté, mais aussi la prise en charge des personnes (*empowerment*) par des activités de loisir, d'information et d'éducation, de militantisme et de revendications politiques. Multicaf ciblait, à ses débuts, les jeunes adultes dans le besoin. Il leur offrait un dépannage alimentaire, mais aussi un lieu de rencontre et d'échanges. D'autres que les jeunes se sont mis à fréquenter l'organisme:

²⁵ Jim Torchiner, étudiant, dans les années 1970, à l'Université McGill, est le fondateur de Projet Genèse. Il a introduit, selon M. Gottheil, bénévole qui a assisté à la fondation de l'organisme, une façon nouvelle et stimulante (*new and challenging*) de donner des services. « It was challenging to the established social services, because this wasn't the way they worked; social workers were in offices, people came in. This was revolutionary in the sense that we went out into the streets to find the problems and to help to resolve. » Pour M. Gottheil, Projet Genèse was a combination of the younger students, this was during the period of the 70's and the social activism which was very big in the 70's, they were at one end and the elderly Jews living in this area at that time also came from a working class trade union movement. » Étudiants, « activistes » et Juifs de la classe ouvrière ont permis de mettre sur pied un organisme populaire original. Comme dans le cas du Centre communautaire de loisir de Côte-des-Neiges, on parle de l'esprit qui régnait à cette époque : « I think, dit M. Gottheil, it was that spirit that engendered at the beginning carried through. » Cet esprit était mu par l'idée que les citoyens pouvaient accomplir quelque chose pour améliorer leur sort, « in a peaceful fashion but an aggressive socially... you know... peaceful but assertive », conclut-il. Cet esprit fait partie de Projet Genèse, selon lui. Et anime toujours l'organisme 30 ans plus tard.

les réfugiés et immigrants récents, les personnes aux prises avec des problèmes légers de santé mentale, des hommes seuls.

4.2.3 *La mission des organismes*

La mission des organismes, selon les organismes interviewés, est restée fondamentalement la même depuis leur fondation. Certains, comme Promis, considèrent ne pas avoir changé leur mission. Avec le temps, certains, comme Siari, l'ont élargi, pour répondre aux nouveaux besoins de la population. D'autres l'ont adapté, comme le Centre communautaire de loisir de Côte-des-Neiges. Pour Promis et Projet Genèse, en entrevue de groupe, la mission est la même depuis leur fondation. Selon un intervenant à Promis depuis plus de 10 ans, une mission ne change pas : « La mission de Promis reste toujours la défense des droits des plus démunis, des gens qui sont les moins représentés, les enfants, les femmes, etc. [...] Changer la mission, ce serait changer toute la vocation de Promis. » Mme Ménard, la directrice de Promis, précise : « On peut changer de moyens pour atteindre les objectifs d'une mission. » Promis, lit-on sur le site Web de l'organisme, est un organisme interculturel et multiconfessionnel ayant pour but l'intégration des nouveaux arrivants et la promotion de la justice et des droits humains. Pour Mme Ménard, la mission de Promis est, de façon plus globale, de bâtir ensemble un projet de société dans lequel tous les hommes, toutes les femmes, et tous les enfants se sentiront acceptés, aimés et respectés. Voyons de plus près ce qu'ont dit les autres organismes sur leur mission respective.

La mission de Projet Genèse est la défense des droits sociaux à l'échelle individuelle et collective et la lutte contre la pauvreté. M. Maniruzzaman, qui a été président du conseil d'administration de Genèse, définit l'organisme ainsi : « Project Genesis can be described as "anti-poverty advocacy organization" ». Le premier objectif du Projet Genèse est d'améliorer la qualité de vie des personnes défavorisées, des personnes âgées, des nouveaux arrivants. Selon Denyse Lacelle, Genèse « est un des rares groupes qui maintient cette perspective des groupes populaires, des [milieux] des services individuels et des [luttés] collectives, du lien entre services et luttes. »

Le Centre communautaire de loisir de Côte-des-Neiges est, pour les personnes réunies en entrevue de groupe, un lieu pour briser l'isolement, pour créer des liens. Le Centre vise à favoriser l'intégration sociale et à favoriser la prise en charge individuelle et collective par

l'intermédiaire du loisir, résume Denise Beaulieu. C'est en 2003 que le Centre a pris position pour l'intégration sociale, délaissant l'objectif d'intégration à la société québécoise. C'est après une réflexion collective sur l'identité du Centre que la mission a été adaptée.

Quant à la Black Community Association, on peut lire, dans le rapport annuel 2005-2006 de l'organisme, en quoi consiste sa mission :

The mission of the Côte-des-Neiges Black Community Association is to ensure that Black people of African Descent along with other cultural communities achieve their fullest social, economic and intellectual potential within the Quebec society by providing them with needed services and representation, as well as to help obliterate the stigmas and stereotypical attitude of the wider society.

4.2.4 Capacité d'adaptation

Les organismes interviewés ont été les témoins, depuis plus de 30 ans, de l'évolution des besoins de la population. À l'écoute des besoins, les organismes ont aussi évolué en s'y adaptant. Ils ont ainsi proposé, au fil des ans, des réponses à ces besoins. Leur récit démontre qu'ils ont développé une capacité à s'adapter à toutes sortes de situations tout en restant fidèles à leur mission de départ. Chaque organisme a fait preuve d'une grande capacité d'adaptation: à la population, au quartier, aux exigences des bailleurs de fonds. Ils ont su évoluer et faire évoluer leurs services.

Le Centre communautaire de loisir a, par exemple, adapté ses activités aux besoins et aux demandes de la population (camps de jour, activités sportives diverses, halte-garderie, etc.) Le Centre a su offrir, depuis les années 1970, ce que les gens demandaient. « C'est une des qualités du Centre », dit Gilles Berger, qui a été membre du conseil d'administration pendant 10 ans. « Il a su s'adapter aux besoins des différentes clientèles. Au fur et à mesure que les clientèles ont changé, qu'ils ont eu des besoins différents, on a adapté les ateliers. Il fallait offrir des choses qui correspondent aux besoins des gens. »

Projet Genèse a aussi suivi la population du quartier en changement. S'il offre les mêmes services qu'à sa fondation (services individuels, organisation communautaire et revendication de droits), il s'est adapté à la diversité multiculturelle du quartier, qui amène des problématiques spécifiques (les questions d'immigration, par exemple). Par le porte-à-porte, Genèse rejoint tout le monde. « Projet Genèse, en rentrant dans les immeubles, nécessairement rejoint tout le monde. Peu importe leur origine. Tu t'adaptes, puis tu intègres et tu élargis », résume Denyse Lacelle. Une chose est certaine, pour les participants à l'entrevue de groupe, Genèse a su s'adapter à cette

diversité. « Project Genesis, I think, has always evolved with the community », dit une bénévole d'origine indienne habitant le quartier depuis 25 ans et aussi interprète au CLSC Côte-des-Neiges. Projet Genèse, comme d'autres organismes du quartier, dont le Centre communautaire de loisir, fait un travail de rapprochement, par toutes sortes d'activités (café rencontre, festival multiculturel, etc.). Les documents produits par Projet Genèse démontrent aussi une volonté d'atteindre une population diverse. Ainsi, en 1982-1983, un Guide pour les locataires (*Guide to apartment Hunting*) est produit en anglais, en français et en yiddish²⁶. Douze ans plus tard, en 1994-1995, un guide du locataire (*Tenant Guide*) est publié en anglais, en français, en russe, en espagnol et en vietnamien. Le changement dans la population a amené les organismes à changer eux aussi. « On est une organisation qui est de plus en plus large, de plus en plus inclusive. On est le reflet de notre quartier », dit Denyse Lacelle. Des personnes d'origines et d'horizons divers sont venus à Genèse.²⁷ Denyse Lacelle raconte:

On a ici des gens de toutes cultures, de tous les âges, de différents statuts socioéconomiques, on a plusieurs de nos membres qui sont à l'aide sociale ou qui vivent de faibles revenus. On a aussi du monde passablement à l'aise financièrement, mais qui sont aussi unis par cet objectif d'une société plus juste. C'est assez unique.

À Siari, on a aussi évolué avec les besoins de la population et avec les différentes vagues d'immigration qui ont déferlé sur le quartier. Fondé lors de l'arrivée des Boat People indochinois, pour répondre particulièrement aux besoins en matière d'interprétariat, Siari s'est adapté aux différentes communautés qui peu à peu s'installaient dans le quartier. Ainsi, en 2005, il y avait, à Siari, note Alain Landry, membre du conseil d'administration, numériquement plus de gens du Bangladesh, du Sri Lanka que du Viêt-Nam.

Siari vise à « instaurer un dialogue entre les cultures ». L'organisme a donc élargi « comme beaucoup d'autres organismes communautaires », sa mission et travaille maintenant « avec la population du quartier ». Le besoin d'interprètes est resté, mais « l'organisme s'est adapté », explique Rivka Augenfeld, de la table de concertation des organismes d'accueil présente à la

²⁶ La communauté juive était, en effet, plus nombreuse dans le quartier à l'époque de la fondation de Projet Genèse. C'est aussi cette communauté qui finançait l'organisme. Mais l'organisme s'adressait à toute la population. M. Olwell, organisateur communautaire de 1984 à 1987 à Projet Genèse, précise: « It was the elderly Jewish people, men and women, some of whom had a number on their wrist, who insisted that this was not... even though the funding was Jewish, it was not an organization that served Jews. It was an organization that served Jews and everybody else, that is to say served all the people of CDN. »

²⁷ Ainsi, en 1998-1999, « people from 126 different countries or origins use our Storefront Services [Centre de services individuels] », lit-on dans un document interne de Projet Genèse.

fondation de l'organisme. Une preuve de cette adaptation est le changement de nom de l'organisme. L'organisme a en effet modifié son nom d'origine à trois reprises. La première fois, en 1996, le nom « Service des interprètes auprès des réfugiés Indochinois » a été modifié par « Service d'interprètes, d'aide et de référence aux Indochinois ». Comme la population changeait, que les réfugiés ont laissé leur place aux immigrants parrainés, les Indochinois à d'autre communauté, le terme « indochinois » ne convenait plus :

Il y avait des Pakistanais, des Russes, des Chinois. Les Indochinois devenaient minoritaires. On ne pouvait pas laisser le mot « indochinois » parce qu'il ne représentait plus la clientèle. Depuis 2001, [le nom de l'organisme est] Service d'interprète, d'aide et de référence aux *immigrants*.

Siari a tenu à ne pas changer le sigle constituant son nom. C'était important « parce que c'est le sigle qui était connu », souligne sa directrice, Phuoc Thi Nguyen. Ce nom indiquait une volonté de refléter la réalité. Cela répondait à un besoin, selon Alain Landry, membre du conseil d'administration. Il illustre bien, pour lui, l'évolution qui s'est faite à l'intérieur de l'organisme. Ainsi, Siari compte aujourd'hui des intervenantes d'origine bangladeshie et sri lankaise, par exemple. À Promis aussi, on s'adapte aux gens qui arrivent par vagues dans le quartier. « Les façons de faire s'adaptent aux différentes cultures qui fréquentent l'organisme », dit une intervenante. Et, comme à Siari, les intervenants y sont d'origines diverses. Enfin, à la BCA, on s'est adapté aussi à la population. Ainsi, au fil du temps, Lennox Charles, qui a été de nombreuses années au conseil d'administration de l'organisme, a constaté une évolution. « Avant, la BCA offrait des services aux Noirs, maintenant, on offre des services à tout le monde », dit-il.

Un autre défi, à l'autre extrémité de la vie : les personnes âgées. Ainsi, à Siari, on s'inquiète aussi du vieillissement de la population. « Il y a beaucoup de personnes âgées à Siari », dit Phuoc Thi Nguyen. Les personnes arrivées du Viêt-Nam, il y a 30 ans, ont vieilli, ce qui préoccupe Siari. La BCA aussi. Ils cherchent des solutions pour combler les besoins de ces personnes de la communauté vietnamienne et de la communauté noire. Les deux organismes jonglent avec l'idée de résidences pour ces personnes vieillissantes.

4.2.5 Activités des organismes interviewés

Les activités des organismes sont diverses. Agissant dans des champs différents, les organismes interviewés ont des activités bien à eux, qu'ils ont développées depuis les années 1970. Si la mission reste *grosso modo* la même pour les organismes, leurs activités, elles, se sont élargies.

C'est en effet un éventail d'activités et de services qu'ils offrent à la population dans les années 2000. Le tableau suivant présente la liste de ces services et activités :

TABLEAU III
Les services et les activités des organismes interviewés en 2005-2006

| Organismes | Services et activités |
|--|---|
| Projet Genèse | <ul style="list-style-type: none"> • accueil, écoute et référence, représentation et défenses des droits, informations (Centre de services individuels – <i>Storefront</i>); • porte-à-porte; • organisation communautaire, comités de défense de droit (logement, pauvreté, santé, etc.); • mobilisation et revendications politiques; assemblées publiques d'informations; organisation d'événements et sensibilisations; • festivités. |
| Siari | <ul style="list-style-type: none"> • accueil, écoute et référence; • interprétariat; • francisation; • travail avec le milieu scolaire; • cours de couture, de cuisine et d'informatique; • aide aux devoirs; • jumelage; • activités de sensibilisation et d'échange interculturels; • activités pour la petite enfance; • distribution de denrées alimentaires. |
| Centre communautaire de loisir de Côte-des-Neiges | <ul style="list-style-type: none"> • activités de sports et de loisirs pour les enfants, les adolescents et les adultes; • francisation (cours et conversation); • halte-garderie et camps de jour; • activités pour la petite enfance; • aide aux devoirs; • café-rencontre; • festivités. |
| Promis | <ul style="list-style-type: none"> • accueil et établissement; • francisation; • école du samedi; • soutien aux familles; • intégration en emploi; • programme de régionalisation; • cuisines collectives; • activités d'information, d'éducation et de sensibilisation (à la culture québécoise, à l'interculturalisme, etc.); • camps de jour, animation de loisirs, festivités. |
| Black Community Association (BCA) | <ul style="list-style-type: none"> • aide aux devoirs; programmes d'activités parascolaires; • école du samedi; • camps de jour; • activités sociales, sportives et culturelles pour les adolescents (au chalet Mandela, projet de promotion du leadership, cours, etc.); • activités sportives pour les adultes; • cours aux adultes (français, anglais, informatique, etc.); • activités sociales et culturelles pour les aînés. |

Illustrons par trois exemples tirés des entrevues de groupe comment les organismes ont su adapter leurs activités à la demande et aux besoins de la population tout en restant fidèle à leur mission de départ.

Projet Genèse, guichet de services qui offre au public de l'information, des conseils juridiques et des services de défense et de promotion des droits, aide les résidents du quartier et de la communauté à s'organiser pour défendre leurs intérêts face à divers enjeux d'envergure locale et générale. Projet Genèse a, depuis 1977, une vitrine sur la rue, un *Storefront* (en français, le Centre de services individuels). Le *Storefront* est une porte d'entrée pour plusieurs.

Les gens viennent d'abord pour obtenir de l'information: « Mon propriétaire a-t-il le droit de m'augmenter tant que ça? » Le *Storefront* est souvent la porte d'entrée vers d'autres activités et vers une implication à l'intérieur du Projet Genèse: pendant que tu attends dans la salle d'attente, tu lis toutes les affiches installées un peu partout, tu ramasses le tract pour une assemblée publique d'information sur un sujet qui te concerne et tu te mets le doigt dans le tordeur...

Le porte-à-porte (*outreach*) permet d'aller vers les gens qui ne peuvent pas venir à Projet Genèse. Genèse « didn't wait for people to come in, dit Mme Moser, bénévole depuis plusieurs années, you went out to them. » Ce programme de porte-à-porte existe depuis la fondation de l'organisme.²⁸ Le porte-à-porte a amené Genèse à « faire des interventions dans les blocs. En se regroupant, les locataires d'un même immeuble pouvaient faire des pressions sur le propriétaire. » Le problème d'un locataire peut en effet toucher l'ensemble des locataires, la présence de coquerelles, par exemple, ou le manque de chauffage.

Donc, raconte Denyse Lacelle, on a organisé des rencontres de cuisine, des assemblées avec l'ensemble des locataires, des rencontres de négociations collectives avec les propriétaires, des dépôts collectifs de demandes à la Régie du logement et ainsi de suite, ce qui amène les locataires d'un même bloc qui souvent ne se connaissent pas ou ne se parlent pas à se parler. Quand ils travaillent ensemble à régler des problèmes de logement, les barrières finissent par être dépassées, tout le monde se parle.

Et cela crée des liens.

En 1987-1988, 10 ans après la fondation, le nombre de foyers visités a augmenté de 300 %: 1561 maisons ont été visitées (800, en 1982-1983). En 1994-1995, « outreach volunteers reach 2982 homes », lit-on dans un document relatant les points saillants de l'histoire de Genèse.

²⁸ Dans la salle du deuxième étage de l'organisme, une grande carte du quartier est affichée. Sur la carte, de petits traits jaunes indiquent les portes où sont allés les bénévoles de Genèse. Ce sont des bénévoles et des étudiants qui font ce travail de porte-à-porte. Le porte-à-porte permet de faire du dépistage et de faire connaître l'organisme.

Outre les services individuels (le Storefront) et le porte-à-porte, Projet Genèse fait de l'organisation communautaire autour de questions touchant la collectivité (« des petits problèmes ou des gros problèmes pendant des périodes très courtes ou des périodes très longues », dit Denyse Lacelle). Ces trois dimensions de Genèse, intimement liées, existent depuis ses débuts. Par ailleurs, Genèse a organisé, au fil des ans, des fêtes de quartier. En 1978-1979, le premier festival (Project Genesis Street Festival) était organisé. Quatre mille personnes y ont assisté. En 1985-1986, le festival multiculturel (Multi-Cultural Festival), a attiré 10 000 personnes au parc Van Horne. « Il y avait des kiosques, des danses, dit Denyse Lacelle. Il y a toujours eu des efforts de ce type pour rejoindre de façon plus large l'ensemble de la communauté. »

Siari, pour sa part, a, depuis sa fondation, élargi sa mission, mais aussi ses activités pour répondre aux besoins, nombreux, de la population immigrante du quartier qui le fréquente. Lien entre la société et les communautés d'origine diverses, Siari, disent les participants à l'entrevue de groupe, cherche à faire en sorte que « la porte soit plus grande ouverte pour tout le monde ».

L'interprétariat, service sur lequel s'est fondé Siari, était toujours, en 2005, au cœur des activités de l'organisme. Rapidement, après la fondation de l'organisme, en 1979, cependant, se sont greffés des services de francisation. Siari offre toujours des cours de français. Puis, les services d'interprétariat et de liaison dans les écoles se sont ajoutés ainsi que des activités de sensibilisation et d'échanges interculturels. Siari fait aussi du jumelage interculturel. Enfin, Siari offre des cours suivant les demandes des personnes (cours de cuisine, cours de couture, cours d'informatique), des activités de stimulation précoce pour les jeunes enfants. Organisme fondé pour répondre à un besoin particulier, Siari a su se développer selon les différentes vagues d'immigrants dans le quartier et selon les besoins de ces personnes.

Au Centre communautaire de loisir de Côte-des-Neiges, les activités ont évolué selon la clientèle, dit-on en entrevue de groupe. Le Centre a toujours eu une clientèle adulte importante. Au début des années 1980, les enfants étaient très présents, avec la halte-garderie, le Croquignole. Au Centre communautaire de loisir, comme à Siari, on voit passer les générations. Bernadette Macot raconte à propos des générations : « J'ai animé des groupes d'enfants de quatre et cinq ans qui ont 20 ans aujourd'hui, puis ils ont des enfants. Ils viennent au Centre avec eux. Ça nourrit la vie du Centre. » Ce qui donne, ajoute Denise Beaulieu, l'impression de travailler dans la continuité, ce qui est un des objectifs du Centre.

Le programme des activités offertes aux adultes permettait de donner des services de loisirs, répondant ainsi aux demandes de la Ville de Montréal, qui fournissait des locaux. Avec l'argent des inscriptions, le Centre pouvait faire des activités communautaires. « Et le communautaire, ça a commencé avec les nouveaux arrivants, d'Amérique centrale et du Viêt-Nam. » C'est en 1987 que les premiers cours de français aux immigrants ont été donnés, alors que les ateliers de conversation française, donnés par des bénévoles, ont été mis sur pied en 1992. Pour le Centre, c'était « une autre direction ». C'était « moins loisirs » et « plus en réponse à des besoins communautaires », dit Denise Beaulieu. Les cours de français étaient vus comme une porte d'entrée pour les immigrants. « Dans les années 1980, on s'est rendu compte que, si on voulait être à l'image du quartier, il fallait rejoindre ces personnes-là », résume-t-elle.

Être à l'image du quartier, c'est aussi offrir à ses habitants des activités qui correspondent à leurs besoins. Chez les jeunes, les danses sont des activités importantes. D'autres activités sportives sont aussi populaires chez les adolescents. La popularité d'une activité dépend de la clientèle, explique Gilles Berger. Il l'illustre par le basket-ball, très prisé pendant longtemps, et un peu délaissé aujourd'hui.

Un bout de temps, on avait du basket. Il y en a moins maintenant: les Philippins qui étaient, dans le temps, un peu moins bien organisé sont maintenant plus organisés. Et sont organisés plus autour du centre sportif. Ils font leur basket là. La clientèle change. Elle devient plus asiatique. Et ces gens-là sont plus intéressés au volley-ball.

Le Centre a cette préoccupation d'offrir des activités à tous les types de jeunes. Le Centre ne cherche pas à maximiser sa clientèle pour toutes ses activités, mais bien plutôt d'offrir une gamme d'activités permettant à chacun de se réaliser.

La clientèle du programme Petite enfance est, pour sa part, constituée de familles qui ont de jeunes enfants de 0 à 5 ans. Les activités de ce programme ont débuté par la halte-garderie Croquignole, dans les anciens locaux du Centre. Des sorties familiales étaient organisées: cueillette de pommes, de fraises, ski. « Mais ce n'était pas exclusif aux familles. Il y avait des personnes seules qui venaient », raconte Lucie Bérubé, la responsable du programme. Elle raconte une anecdote savoureuse:

Je me souviens, j'avais rencontré un monsieur vietnamien. Il était tout content de venir au centre. Il m'a dit : « Est-ce que je peux amener ma famille? » J'ai répondu oui. Je pensais que c'était quatre personnes, c'était 20! J'ai dit : « Où on va les mettre les 20 personnes? »

« À cette époque-là, on répondait vraiment aux demandes des gens », poursuit Lucie Bérubé, au Centre depuis 1983. « Il y avait des gens qui disaient : On n'a pas de voiture, on veut sortir de Montréal, on voudrait aller faire du ski. Comment on pourrait s'organiser? Alors, on louait un autobus. Et on cherchait des endroits pour faire du ski de fond. » Gilles Berger conclut: « On crée des programmes, ils évoluent et on évolue avec nos programmes, par rapport aux gens. »

4.2.6 Fonctionnement (gestion, conseil d'administration, membership)

Le fonctionnement et la gestion varient d'un organisme à l'autre. Mais tous, en entrevue, lorsqu'ils abordent le sujet, ont dit s'être ajustés, au fil du temps. Les organismes ont grossi, faisant plus d'interventions, offrant plus d'activités, employant plus de personnes, rejoignant plus de gens. Le Centre communautaire de loisir illustre bien les changements dans sa gestion et son fonctionnement. Il est passé, en 30 ans, d'un mode de cogestion à un mode différent, imposé par un bailleur de fonds, Centraide. La collaboration qui régnait au Centre, dans les années 1970, est toutefois restée, selon les participants à l'entrevue de groupe. Le nombre d'activités, le nombre d'employés, le nombre de bénévoles et le budget ayant augmenté, le Centre est devenu une véritable entreprise plus lourde à gérer qu'à ses débuts. Ainsi, au début, le Centre, jusqu'à ce que Centraide le subventionne et impose qu'il se dote, en 1986, d'une directrice, fonctionnait en cogestion.²⁹ « On aurait continué dans la cogestion sans cette obligation », dit Denise Beaulieu, première directrice du Centre. De cette cogestion, il est resté un esprit, dit Gilles Berger.

Les organismes interviewés ont tous un conseil d'administration. La constitution de ce conseil varie cependant d'un organisme à l'autre. Pour chacun, le conseil est important: c'est lui qui prend les décisions, définit les orientations. Le nombre de personnes au conseil d'administration varie selon les organismes: neuf pour le Centre communautaire de loisir; sept pour Siari; 17 pour Projet Genèse; 13 pour la Black Community Association et 10 pour Promis. Sa constitution varie également. Voyons de plus près ce qu'ont raconté les trois plus anciens organismes sur leur conseil d'administration.

Pour les organismes, l'instance représentée par le conseil d'administration est importante. Pour certains, les membres y sont très présents, les employés aussi. Au Centre communautaire de

²⁹ « On ne le savait pas, raconte Denise Beaulieu, mais on était en pleine cogestion. Tout le monde était boss, et personne ne l'était. » À la fin des années 1970, « les coordonnateurs, ça n'existait pas », ironise-t-elle.

loisir de Côte-des-Neiges, « pour être élu au conseil, il faut être participant au Centre, soit à des activités ou bénévoles. Ça ne peut pas être quelqu'un de l'extérieur qui arrive comme ça, au C.A. », dit Denise Gaboriault, qui en a été la présidente pendant neuf ans. Chaque année, il y a des élections pour élire les membres du conseil d'administration en assemblée générale.

À ce moment-là, les membres du C.A. pourraient être battus et remplacés par n'importe qui. Mais d'année en année dans l'histoire du Centre, le conseil d'administration s'est toujours renouvelé, petit à petit. Et ce n'est pas rare qu'on a eu des gens qui sont restés sur le conseil de cinq à dix ans. Mais il y a toujours un renouvellement, dit Denise Beaulieu.

Elle ajoute: « Il y a une très forte stabilité au conseil d'administration. Ça fait des C.A. qui connaissent bien le Centre. » Les membres du conseil responsables de dossiers, s'impliquent. « Ce qui fait, dit une intervenante terrain, que c'est un C.A. qui est très fort, parce qu'on se sent soutenus. On sent qu'ils sont au courant de ce qui se passe vraiment ». Selon Gilles Berger,

À une certaine époque, Centraide, le bailleur de fonds, a proposé que le conseil d'administration, vu la pluralité ethnique du quartier, se dote d'un siège pour un membre d'une communauté ethnique visible. Il y avait déjà, au moment de la proposition, des membres de communautés ethniques, mais non visibles. Le C.A. s'y est objecté : quand cette personne-là viendra, c'est parce que ça l'intéresse, a-t-on répondu à l'organisme. Il y avait, selon Denise Beaulieu, une incompréhension du fonctionnement du C.A. derrière cette proposition. « Nous, on ne dit pas : ça nous prend absolument un handicapé ou un banquier sur le conseil d'administration, alors on va aller le chercher. » Par ailleurs, dit Nicole Lambert, qui a été présidente du conseil d'administration, « le conseil d'administration n'a pas un côté "affaires" ». « Le C.A. est communautaire, ajoute Gilles Berger, qui a été au conseil d'administration pendant près de 10 ans. Il n'est pas contrôlant. »

À Siari aussi une grande place est faite, au conseil d'administration, aux représentants des personnes qui fréquentent l'organisme. « Le conseil essaie d'avoir des représentants des usagers des différents groupes qui sont desservis », dit Alain Landry, qui y siège depuis plus de quatre ans. Les employés sont également présents au conseil d'administration, ce qui n'a pas toujours été le cas. Les employés n'ont pas toujours considéré que cette représentation était nécessaire.

Je me souviens, poursuit Alain Landry, les employés disaient : on sait tout. [...] Ils mangent ensemble, ils partagent beaucoup. Ce n'est pas une place où c'est département par département. Quand il y a une tâche importante à faire pour Noël, tout le monde y travaille. Quand c'est l'assemblée générale, tout le monde cuisine ensemble un peu. Alors, les employés ne sentaient pas le besoin de venir au C.A. Ils avaient [l'information] par la directrice.

Siari compte aussi, dans son conseil d'administration, sur une représentante de la communauté, Martine Dubé, directrice adjointe à l'hôpital Ste-Justine.³⁰

Le conseil d'administration de Projet Genèse, quant à lui, est composé de 17 personnes.³¹ Il y a 30 ans, le C.A. était cependant constitué de bénévoles, raconte Denyse Lacelle.

So there were Storefront volunteers, office volunteers [...] There was a general assembly of all the volunteers once a month. So for a couple of years, they were 10, then 15, then maybe 20 to meet once a month. And then, when this number grew, I guess at this point that they formalized the structure with a board and a larger membership, but they started with something large since they were functioning as a large group. So that would be my idea of how is that we have such a large board. I've seen minutes of these monthly general meetings.

Selon Khokon Maniruzzaman, qui a présidé le conseil d'administration, le fait que les membres du conseil y soient nombreux démontre la volonté de l'organisme de représenter la diversité de la population de Côte-des-Neiges. « We can accommodate as many different groups as possible », dit-il. Comme au Centre communautaire de loisir, le travail des membres se fait en comité, mais le C.A. est très impliqué, relativement, par exemple, à la planification des activités de l'organisme. Les décisions sont prises en fonctions des résultats des travaux des comités. « They're really lively discussions held on different issues », résume Khokon Maniruzzaman. The board is really heavily involved in the programming of the organization. » Daren Laine, membre du conseil d'administration depuis six ans, considère que les discussions, au sein du C.A., sont ouvertes et que chacun peut s'exprimer librement. Par ailleurs, les réunions sont toujours teintées d'humour: « It's done always with a good sense of humour, there's a lot of laughter involved which is most unusual on the board of directors I would say », dit-elle.³²

Les organismes interviewés ont tous un *membership*. Des organismes interviewés, c'est le Centre communautaire de loisir de Côte-des-Neiges qui semble l'avoir davantage développé. Ainsi, toute personne qui participe à une activité du Centre des loisirs en devient membre — le membre n'est pas un « client » ni un « usager ». Dans certains groupes, les membres sont très présents dans les instances décisionnelles. Dans d'autres moins. Certains cherchent à augmenter leur

³⁰ Elle siège au C.A. de Siari depuis 2003, répondant ainsi au mandat d'hôpital de quartier de l'institution. Mme Dubé est présidente du C.A. de Siari depuis 2005.

³¹ On trouve, au sein du conseil d'administration, deux personnes nommées ainsi que des personnes élues par l'assemblée générale. Pour siéger au C.A., il faut être membre de Projet Genèse depuis un an.

³² Genèse cherche à démythifier la fonction du conseil d'administration auprès de ses membres et de ceux qui ne le sont pas. « They might think a board is something heavy, mysterious, dit Khokon Maniruzzaman. We try to explain in plain language what the involvement would mean: we work together, we make decisions together for our own welfare.»

présence ou à augmenter leur *membership*. Ce qui n'est pas toujours facile. Anne Richard-Webb, de Femmes du monde dans Côte-des-Neiges, raconte :

On avait commencé à faire un *membership* annuel, autrement elles étaient abonnées à vie. Et on s'est rendu compte qu'il y avait des femmes qui fréquentaient les activités, qui n'étaient pas abonnées. On a parlé avec certaines d'entre elles. Et, pour elles, être membre, ça ressemblait à être membre, par exemple, du parti communiste. Ça souligne l'importance des termes qu'on utilise.

L'assemblée générale est l'occasion, pour les organismes, de faire le bilan des activités de l'année à ses membres. C'est, pour les organismes, le principal objectif d'une assemblée. Ils réussissent aujourd'hui à rassembler de 100 à 150 personnes.³³ Dans certains cas, on utilise plusieurs langues dans les assemblées (à Siari, par exemple), ce qui exige de la traduction. Phuoc Thi Nguyen, directrice de Siari, raconte : « Les interprètes traduisent pour que les gens comprennent. Parce que nos clients ne parlent ni français ni anglais. Mais tout se passe en français ». Par contre, à Siari, on déplore que les assemblées se fassent « en famille », sans participants extérieurs à l'organisme. « Tous les ans, on lance l'invitation à nos bailleurs de fonds. Assister à l'assemblée serait une façon de reconnaître les efforts qui ont été faits. » Pour les organismes, il est important d'être près des membres et de leurs préoccupations. « We're concerned on the board that we're too far away from membership », dit Daren Laine, membre du conseil de Projet Genèse. Le C.A. a donc développé des moyens de faire connaître ses travaux (affichage des procès-verbaux; publication d'une chronique dans le bulletin interne).

4.2.7 Les employés et les bénévoles

Dans les organismes interviewés, le nombre d'employés a augmenté depuis les années 1970. Les débuts ont été précaires pour certains employés, qui, de programme en programme, voyaient leur contrat renouvelé. Certains d'entre eux étaient même prêts à consacrer du temps, bénévolement, à leur organisme. Un constat s'impose ici: les employés se sont tous dévoués à leur organisme. Certains y ont consacré une bonne partie de leur vie professionnelle: Denise Beaulieu, au Centre communautaire de loisir depuis 1979, par exemple ; Phuoc Thi Nguyen, depuis 1989 à Siari;

³³ Lors de l'assemblée générale de juin 2005, il y avait 147 personnes à l'assemblée du Centre communautaire de loisir, par exemple. Ce qui est très différent des années 1980, où le Centre devait, raconte Gilles Berger, « se promener dans les classes pour supplier les gens de venir à l'assemblée. Le quorum était de 20, et il était difficile à atteindre. » L'augmentation de l'assistance à l'assemblée est due en partie au fait que les cours sont annulés le jour de l'assemblée. Et il y a annonce dans les classes la semaine la précédant.

Denyse Lacelle, qui a été près de 14 ans au Projet Genèse;³⁴ Michael Gittens, directeur depuis 1981 de la BCA; ou Andrée Ménard, directrice de Promis depuis sa fondation, en 1986. Mais aussi Thuy Le, intervenante à Siari depuis 17 ans, Marie-Claude Barey, Bernadette Macot et Lucie Bérubé, au Centre communautaire de loisirs respectivement depuis 18 ans, 20 et 23 ans, etc.

Les employés, en entrevue de groupe, parlent de leur organisme avec enthousiasme. Ils y sont attachés. Ils sont là par amour pour les personnes qui fréquentent leur organisme. C'est le cas à Siari, au Centre communautaire de loisir, mais aussi à Projet Genèse et à Promis. Travailler dans le communautaire, dit-on en entrevue, c'est une question de vocation, de passion. Martine Dubé, présidente du conseil d'administration de Siari, voit dans le dévouement des employés le secret du bon fonctionnement des organismes, notamment à Siari. Une intervenante, Thuy Le, le confirme : « Si on est restées dans le communautaire assez longtemps, c'est par amour. Il faut vraiment être amoureux, avoir de l'affection pour nos compatriotes, pour vouloir travailler aussi longtemps dans des positions aussi précaires. » Si l'attachement est là, les conditions de travail ne favorisent pas toujours la rétention en emploi. Actuellement, les organismes interviewés réussissent à conserver leurs employés. Mais la non-récurrence des subventions fait en sorte qu'ils ont souvent « un couteau au-dessus de [leur] tête ». Ce qui tient ensemble les employés, c'est l'esprit qui règne dans les organismes interviewés et les valeurs qui y sont véhiculées.

Le Centre communautaire de loisir a une très forte rétention de ses employés,³⁵ ce dont Gilles Berger est fier. Il explique cette rétention par l'histoire du centre :

La majorité de nos employés sont ici depuis au moins 15 ans. Alors qu'en général, dans les centres communautaires, les gens durent deux, trois ans : c'est des jeunes qui sont à l'université, qui viennent travailler, qui donnent un temps fou, payé pour 35 heures, en donnent 70, puis après passent à autre chose. Ici, de par la situation, par l'historique les gens sont restés. C'est pour ça qu'il fallait en arriver à avoir des avantages sociaux que normalement les jeunes sortant de l'université ne cherchent pas nécessairement, ils cherchent l'expérience, la vie. Alors que maintenant ici, on a des gens d'expérience.

³⁴ « C'est le dynamisme du *membership*, la volonté des gens de faire quelque-chose et la variété de dossiers qui ont fait en sorte que je suis restée si longtemps », raconte Denyse Lacelle.

³⁵ Le Centre a même réussi à garder des employés de la Ville de Montréal. Certains sont devenus des employés du Centre, payés par le Centre. Bernadette Macot, animatrice, raconte : « Je suis Centre. Je ne suis plus Ville. On s'était impliqués dans le Centre. Et on a opté pour le Centre. Et c'est là que la Ville s'est, selon moi, fait avoir, parce que le groupe d'intervenants qu'on était est allé vers le communautaire. »

Les employés, selon Danielle Mireault, responsable du bénévolat, au Centre depuis 1988, se sentent reconnus par le Centre. « On sent, dit-elle, que notre parole a de l'importance. » Beaucoup de professeurs sont au Centre depuis longtemps : l'une, par exemple, enseigne depuis 22 ans; un autre, depuis 18 ans.

Avec le temps, les organismes ont travaillé à l'amélioration des conditions de travail (salaires et avantages sociaux) de leurs employés.³⁶ Le Centre communautaire de loisir compte aujourd'hui 12 employés permanents. Tous sont amenés, depuis la fondation du Centre, à discuter, réfléchir, sur le Centre, sur ses valeurs. « On parle beaucoup au centre. On parle beaucoup dans les couloirs, sous les cadres de porte », dit Danielle Mireault. Des discussions émergent des solutions, des réseaux se créent, des ressources se trouvent, mais les employés ont aujourd'hui peu de temps pour se retrouver. « On n'a plus le temps de s'asseoir. S'il y a une personne qui entre [dans notre bureau] et qu'on passe 15 minutes avec elle à jaser, on se dit : on vient de perdre 15 minutes. C'est grave », dit Denise Beaulieu. « On n'a plus le loisir du loisir », conclut-elle. Mais un esprit de famille règne toujours au Centre. « Il y a un "sens humain" au Centre. Denise [la directrice] fait vraiment confiance à notre jugement, et à nos qualités personnelles », dit Monique, responsable du secteur adolescents. Avec le temps aussi, le travail effectué par les employés, que ce soit dans un ou l'autre des organismes interviewés, s'est « professionnalisé », mais n'est pas reconnu comme tel, notamment sur le plan salarial. Ainsi, à Siari, le travail des intervenantes est, dit-on, bien souvent, comparable à un travail effectué par une travailleuse sociale dans un CLSC.

Esprit, travail d'équipe. C'est aussi ce qui ressort de l'entrevue de groupe de Siari, qui compte 15 employés. À Siari aussi le personnel est stable : plusieurs employés comptent plus de dix ans de services à leur actif. Polyvalence et complémentarité sont deux aspects qui ont été abordés en entrevue. « À Siari on est au courant de tout et on est assez complémentaires », dit sa directrice, Phuoc Thi Nguyen. « Chaque intervenant reçoit ses clients. Mais le travail est vraiment un travail d'équipe. Tout le monde fait tout. On partage les tâches. »

³⁶ Par exemple, au Centre communautaire de loisir, l'assurance-santé a été introduite en 1993. « De 1990 à 1995, dit-on en entrevue de groupe, on a essayé de clarifier des choses, sur le plan de la gestion de personnel des conditions de travail. » Ce qui contrastait avec les années précédentes, où les employés n'avaient pas eu d'augmentation de salaire.

À Projet Genèse, dans l'entrevue de groupe, on fait l'éloge de l'équipe d'employés et de bénévoles. « The people, the staff is very amazing. When I come here, when I see them working, I see like they never rest. I feel like they're always there, they're always present », raconte Malika, une bénévole. Ce sont des gens dévoués qui font preuve d'attention et d'écoute, ajoute Rema Moser, une autre bénévole. Ils sont aussi une source d'inspiration : « It inspires the people who use the services of Project Genesis. [...] It inspires me », dit Malika.

Le choix des directeurs est important et a marqué Projet Genèse. Les personnes qui ont occupé le poste de direction ont été des personnes respectueuses envers les citoyens, les travailleurs, des « role models », dit James Olwell, organisateur communautaire à Genèse de 1984 à 1987 : « The chief person was someone that embodied that attitude. »

Enfin, les employés des organismes interviewés sont de diverses origines. Plusieurs considèrent que cela favorise l'établissement et le maintien d'un lien de confiance entre les personnes immigrantes et les organismes. La diversité ethnoculturelle des organismes révèle en effet une ouverture à l'autre et crée un climat propice à l'intervention en milieu pluriethnique.

Tous les organismes interviewés comptent sur des bénévoles pour réaliser leurs activités ou offrir certains services. Le bénévolat y est important aujourd'hui comme hier. La BCA, par exemple, avant d'avoir une première subvention, au début des années 1980, ne comptait que sur ses bénévoles.

Aujourd'hui, on compte les bénévoles par centaines dans certains organismes. Ainsi, il y a au total de 300 à 400 bénévoles à Promis, pour une activité ponctuelle ou à plus long terme. Présents dans tous les secteurs, c'est grâce aux bénévoles que certains services, dans cet organisme comme dans d'autres, sont offerts. Par exemple, à l'École du samedi, sans bénévoles pour accompagner les enfants, le projet n'est plus possible. C'est la même chose pour le jumelage ou les événements festifs.

Par ailleurs, dans tous les organismes interviewés, des personnes les fréquentant pour des services ou des activités reviennent à l'organisme comme bénévoles pour « remettre ce qu'ils ont reçu », comme le dit Lennox Charles, un bénévole actif depuis 30 ans, qui a été membre du conseil d'administration de Loisirs sportif CDN; président du C.A. de l'Association de la communauté noire (BCA) pendant 18 ans; membre du conseil d'administration de Relais CDN,

de Promis et de Loisirs Dupuis (camps de jour de l'école St-Kevin). Parfois même ces bénévoles deviennent employés de l'organisme. Ainsi, à Promis, des personnes venues parce qu'elles étaient immigrantes et avaient besoin de services, sont devenues par la suite bénévoles, puis employées de l'organisme. Cela teinte d'ailleurs leur approche et leurs interventions : elles sont à même, dit-on en entrevue, de comprendre la situation des personnes immigrantes. En outre, certains bénévoles sont les enfants d'anciens participants et d'anciens bénévoles.

Au Centre communautaire de loisir de Côte-des-Neiges, le bénévolat a évolué, depuis les années 1970. Les premières années, les bénévoles étaient surtout actifs dans l'organisation de la fête de la St-Jean-Baptiste.³⁷ « On avait de 60 à 80 bénévoles dans le parc, se souvient Denise Beaulieu. Et des comités de 15 à 20 personnes qui faisaient le travail. » Le bénévolat, aujourd'hui, s'étend sur l'année et n'est plus ponctuel. En outre, avec le nouveau bâtiment du Centre, le nombre de bénévoles s'est multiplié. Le Centre compte aujourd'hui 600 bénévoles (pour 17 000 heures de bénévolat). En 1995, en comparaison, le Centre en comptait 191. Danielle Mireault, responsable du bénévolat, parle du changement que le nombre de bénévoles a apporté à son travail :

Après le déménagement [du Centre], tout d'un coup, je donnais des rendez-vous, j'avais un nouveau bénévole. Je le rencontrais, je passais une heure et demie avec lui. Je n'arrêtais pas de faire ça. Il a fallu changer la façon de faire. Je n'y arrivais plus. Il fallait que je fasse une rencontre avec plusieurs bénévoles en même temps. Cette année-là je me suis retrouvée avec 50 bénévoles. Avant, j'en avais dix. [...] D'un rapport beaucoup plus personnel, tu passes à un rapport d'équipe. Ça demande une disponibilité et une organisation plus structurée.³⁸

Il a fallu que les gens du Centre réfléchissent à la gestion des bénévoles, qui n'est pas comme celle des employés. « On ne peut leur dire d'arriver à telle heure ou qu'ils sont en retard. Ça ne fonctionne pas tout à fait comme ça », précise Danielle Mireault.

À Siari aussi, le bénévolat est important. Presque toutes les activités du Siari dépendent du travail des bénévoles pour fonctionner. Phuoc Thi Nguyen met l'accent sur la compétence et la formation des bénévoles. Les bénévoles qui s'impliquent à Siari et dans les autres organismes ne sont pas nécessairement des gens du quartier. Chaque organisme développe des liens avec d'autres organismes, des institutions d'enseignement par exemple. Ainsi, Siari travaille beaucoup

³⁷ Au début du Centre, les employés eux-mêmes faisaient du bénévolat. De projet en projet, les employés, sur le chômage, continuaient à travailler pour le centre, mettaient sur pied de nouveaux projets. « Ils étaient payés pour 20 heures, en faisaient 10 de plus. Ils ne comptaient pas leurs heures », se souvient Gilles Berger.

³⁸ Dans les anciens locaux du Centre, dit Mme Mireault, les rapports avec les bénévoles étaient très personnalisés, comme dans une famille, dit-elle. Dans les nouveaux locaux, « ce n'est plus la famille. Parce que c'est trop gros. Il y a eu un choc là, pour certains bénévoles. »

avec les bénévoles provenant du collège Frontière, organisme national d'alphabétisation. D'autres accueillent des stagiaires des universités. « Les bénévoles sont formés avant de venir chez nous, dit Phuoc Thi Nguyen. Ce sont des étudiants qui fréquentent l'université, pour la plupart. D'autres sont des personnes à la retraite. Dans Côte-des-Neiges, il y a pas mal d'organismes qui travaillent avec eux. » D'autres bénévoles, enfin, agissent sur d'autres plans, le soutien informatique par exemple. « Que ce soit pour la comptabilité, les déplacements, l'informatique, dit Phuoc, on a beaucoup de ressources près des gens de l'équipe. » Par contre, souligne-t-elle, il n'est pas facile d'avoir des bénévoles pour le C.A.

Dans d'autres organismes également, les activités dépendent du bénévolat. Le Centre Femmes du Monde à Côte-des-Neiges, par exemple, ne compte que deux ou trois employées, selon les subventions, ce qui fait que les bénévoles sont importantes au centre. Selon Anne Richard-Webb, la coordonnatrice, « il y a trop de travail pour les travailleuses ». Les femmes qui fréquentent le centre s'impliquent. Elle évalue à six mois à temps plein le travail effectué par les bénévoles en 2004-2005, par 74 bénévoles différentes. Pour les femmes du quartier, l'implication est toute naturelle, dit-elle. « On donne aux femmes et elles se sentent mal de recevoir sans redonner. Donc, pour beaucoup d'entre elles, quand elles ont reçu des informations, de l'écoute, un service quelconque, elles sont contentes de nous donner des heures. »

Enfin, à Projet Genèse aussi, les bénévoles sont nombreux et très présents. On en compte aujourd'hui près de 200. À ses débuts, en 1977-1978, l'organisme en comptait 34. Comme pour les autres organismes, ils ne viennent pas seulement du quartier. On les trouve au conseil d'administration, au *Storefront*, comme conseillers, participants aux différents comités. Ils font aussi du porte-à-porte pour informer les résidents de CDN sur les services de Genèse, et pour les sensibiliser aux enjeux communautaires.

Plusieurs bénévoles ont participé à l'entrevue et ont parlé de leur engagement à Genèse. Ces témoignages sont révélateurs de leur attachement à l'organisme.

M. Gottheil, d'origine juive, s'est engagé comme bénévole une fois à la retraite « because, dit-il, I liked the way they worked ». Il poursuit:

I felt that this is an organization that is concerned, interested in "local problems" to be of help to the community, but most important, the major part of their help is empowerment. I was particularly attracted by their what we call social action, to attend to community problems and particularly around the area of health services. I felt Project Genesis is one of the ways in which

I could, as an individual, play a role in protecting and advancing the whole public Medicare system. You know, the rights of people to health services. And it involved getting into the community, it involved getting people to affirm their rights and that's the reason I'm here.

Rena Moser, aussi d'origine juive, considère que Genèse a des valeurs qu'elle estime les siennes. Elle raconte:

Project Genesis, I feel, defends the traditional social contracts about what people, poor people, middle class people, wealthy people, what people can expect from their government, how people interact with their government. I've always been an activist of one kind or another, and I feel very strongly about trying to be a good citizen and participate. And this organization is a means for me to be active in my community and in Quebec and in Canada. I feel it offers me a chance to do something around issues that concern me. [...] I feel that the people here, I feel I can trust them. I feel my interests are being defended as are those of my neighbours in this community. So that's probably a summary of why I also live only 2 blocks away. "

Malika, une bénévole d'origine pakistanaise, qui habite le quartier depuis plusieurs années, a parlé de son histoire en lien avec Projet Genèse. Son histoire raconte le parcours d'une personne qui, pour créer des liens, a décidé de s'impliquer dans sa communauté. En 1995, quelqu'un de Genèse a frappé à sa porte. Elle raconte:

They had a project of building links. So they chose our building to build links with each other. So actually, my husband spoke to them, to the staff of Project Genesis and I wasn't in the room. I said ah come on, it's another organization. Let my husband talk to them. Then they left and I asked my husband what they were talking about and he said that they were talking about building links between the neighbours, between the community in the area where we lived. I said wow, fantastic! I was dreaming about that!

Malika s'est donc impliquée. Le programme Building Links³⁹ a été l'occasion, pour elle, de participer aux activités de Genèse. « It empowered me a lot, raconte-t-elle. It taught me so many things, it made me more confident, a very aware and conscious citizen and it made me feel very important.» Projet Genèse a rendu Malika sensible aux injustices et attentive aux questions sociales et plus consciente de ses droits de citoyenne. Il lui a aussi donné l'occasion de s'exprimer en tant que citoyenne,⁴⁰ de créer des liens avec des résidents du quartier. « It makes me feel more confident, more happy and more safe.»

³⁹ Le programme Building Links visait à promouvoir des « self-help alternatives » parmi les résidents du voisinage.

⁴⁰ Elle a participé, entre autres, à faire valoir, auprès de la Société de transport de Montréal, que l'augmentation du prix des livrets de tickets était injuste. Pendant huit mois, elle a, avec d'autres gens de Genèse, écrit des lettres, assisté aux conseils d'arrondissement, questionné les conseillers de la Ville. «Without Project Genesis, dit-elle, getting involved in that project, I would have never thought of that. Everyone has the right to question their councilors, but you need an opportunity, so Project Genesis provided me that opportunity to defend my rights, struggle for my rights and to achieve my rights.»

Khokon Maniruzzaman, aujourd'hui commissaire scolaire, raconte comment il est entré en contact avec Projet Genèse, *via* Multicaf, peu après son arrivée au Canada, en 1996 :

I was in fact looking for organizations which do development work and also to have better understanding of the Canadian society or Quebec society [...] I saw in the newspaper the notice of the meeting in Multicaf. So it was a few days later and I went there and I attended the meeting, [...] and there was the decision to form a committee for social justice [...] And I found it interesting that we could talk about the issues that affect the community. At that time it was fashionable to talk about the budget deficit questions, sort of public finance issued. So I had little familiarity with those issues so I thought it was a good place to either speak or learn. That was the beginning, and then it was followed by setting up the committee on a permanent basis.

Le plaisir de l'engagement est aussi un facteur qui amène les gens, à Projet Genèse ou ailleurs, dans d'autres organismes, à participer activement comme bénévole. Lennox Charles considère comme gratifiant le travail communautaire avec les organismes. « On réalise qu'on peut faire une différence avec les gens », dit-il. Le sentiment d'appartenir à une collectivité et d'y participer, de connaître son voisinage est un autre facteur déterminant chez les bénévoles. « We have a lot of fun, résume Rena Moser. There's a very strong social element involved and it's lovely to walk through my neighbourhood and see familiar faces, people that I've meet and worked with here. »

Peu de voix s'élèvent, dans les entrevues, contre l'idée même du bénévolat. Les bénévoles sont importants au sein de l'action communautaire en 2005. Ils sont quelques-uns, cependant, à nuancer. Ainsi, pour Mme Augenfeld, de la Table des organismes d'accueil, présente à la fondation de Siari, le gouvernement « croit beaucoup au bénévolat », alors que les fonctionnaires, eux, sont payés, dit-elle, amère.

4.2.8 *Appartenance forte au milieu*

Les organismes interviewés font preuve d'une appartenance forte à leur milieu, à leur quartier et, également, d'un attachement à sa population. Ainsi, une appartenance s'est-elle créée au Centre communautaire de loisir. Les employés, bénévoles et membres du conseil d'administration de même que les membres du Centre ont un sentiment d'appartenance fort et un attachement à la population qu'ils desservent. À Siari, comme au Centre communautaire de loisir, on remarque un attachement des gens qui ont fréquenté Siari. « Les gens développent une identité, [un sentiment] d'appartenance assez fort à Siari, pour avoir envie de redonner du temps, puis de redonner ce qu'ils ont reçu. » De même, chez les intervenants, ce sentiment est fort. Et l'attachement aux

personnes qui viennent à Siari aussi. Les intervenants y sont « par amour » pour leurs compatriotes. À Genèse, même dynamique. Même attachement. Genèse a réussi à créer des liens (« *build links* »). C'était, au départ, un de ses objectifs: développer un sentiment d'appartenance à une communauté, celle de Côte-des-Neiges. Une bénévole raconte: « They make you feel so comfortable. They make you feel that you can trust them. You feel that they're a member of your family. They touched my life. » L'engagement ou le dévouement de ses bénévoles et de ses employés est, par ailleurs, une source d'inspiration pour ceux qui fréquentent l'organisme. Comme à Siari, on parle d'amour. « There's lots here. Truly. » Dans les entrevues individuelles, l'attachement au quartier et à sa population est également un moteur de l'action, mais c'est dans les entrevues de groupe que l'attachement est davantage mis en relief. L'esprit qui règne au cœur des organismes est aussi à la base de cette appartenance. Gilles Berger souligne à ce propos, en ce qui a trait au Centre communautaire de loisir de Côte-des-Neiges que « l'esprit, chez les gens qui sont au Centre depuis 15, 20, 25 ans, n'a pas changé. Ils ont le même intérêt envers le Centre. Ils ont une appartenance au Centre. »

4.2.9 *Le financement*

De façon générale, le financement des organismes est fonction de leurs activités. Les budgets des organismes dépendent de plusieurs sources (ministères provinciaux et fédéraux, Centraide, etc.). Les mêmes bailleurs de fonds subventionnent les organismes. Chacun a connu des difficultés financières au cours des années. Après une trentaine d'années, des organismes, comme le Centre communautaire de loisir de Côte-des-Neiges, ont acquis une stabilité et une certaine pérennité. D'autres sentent un couteau sur la gorge. La défense de droits n'est pas toujours une mission facile à faire valoir auprès des organismes subventionnaires (*vs* d'autres types d'activités). Les organismes développent alors des stratégies pour subventionner des activités moins facilement « vendables » auprès des subventionneurs. Le Centre communautaire de loisir, par exemple, pour financer ses activités de type communautaire, va puiser dans les ressources des activités sportives et récréatives qu'il offre aux adultes. À Projet Genèse, c'est le *Storefront*, qui reçoit des subventions qui aident à supporter financièrement les activités reliées à la défense de droits.

Le gouvernement finance les services relatifs à l'intégration des immigrants selon le nombre d'immigrants. On réussit, jusqu'à maintenant, à faire ça d'une façon qui est la nôtre, qui nous est propre, dit Denyse Lacelle. Mais tout ce travail d'information sur les programmes, les

politiques d'admissibilité, c'est le gouvernement qui devrait le faire. Dans une certaine mesure, on en profite pour faire plus, pour faire autrement.

Tous les organismes interviewés sont influencés par les aléas du financement, les changements de gouvernement, de politiques et de programmes. La non-récurrence d'un financement crée un climat d'incertitude pour les organismes. Phuoc Thi Nguyen, de Siari, raconte : « Une année, vous avez 5000 dollars pour faire une activité, 10 000 pour une autre. Mais l'année suivante, il n'y en a plus ». Difficile de trouver et de maintenir une stabilité financière dans ce contexte. Néanmoins, chacun à sa façon, les organismes interviewés ont su tirer leur épingle du jeu.⁴¹ De programme en programme, de subvention en subvention, les organismes ont réussi, au cours de leur histoire, à surmonter les difficultés, à proposer des activités ou des services à la population du quartier, à trouver des sources de financement, non sans avoir bataillé.

Centraide est un acteur important dans le financement des organismes. Il est, par exemple, le principal bailleur de fonds du Centre communautaire de loisir depuis 1986. Les autres revenus proviennent de subventions pour des projets particuliers. Certains programmes gouvernementaux facilitaient le financement de projets. C'était le cas au début des années 1980. « Il y avait toute une série de programmes fédéraux (programme de développement de l'emploi [PDE] ; programme Canada au travail [PCAT] ; programme de développement communautaire Canada [PDCC]) qui permettaient leur financement », explique Denise Beaulieu. À ce moment, ces programmes ne comportaient pas de restrictions sur les personnes à engager. Ainsi, c'est grâce à ces programmes que Denise Beaulieu, par exemple, a pu être engagée, en 1979. Elle raconte :

Dans les années 1970 et 1980, beaucoup d'organismes communautaires ont démarré grâce à des projets comme ça. Parce que les critères étaient plus flexibles que maintenant. On pouvait engager quelqu'un sur un projet, puis le réengager l'année d'après. Quand tu réussissais à avoir la même personne sur deux ans, c'était pas mal. Aujourd'hui, c'est six mois. Et il faut que tu sois sur le bien-être social. Ou que tu aies des problèmes majeurs d'embauche. Ce n'est pas facile ça. Les organismes sont beaucoup plus là pour aider [le gouvernement] à insérer des personnes vulnérables que le gouvernement nous aide.

Comme plusieurs organismes, le Centre s'est mis en place grâce aux programmes fédéraux. Par ailleurs, la Ville, indirectement, a contribué aussi financièrement (salaires des employés loisirs, prêt de locaux, etc.) Enfin, d'autres revenus proviennent des frais d'inscription des membres au

⁴¹ De nombreux autres n'ont pas pu et sont disparus au fil des ans. Dumais et Brunet (2006) en ont dénombré 76.

Centre.⁴² Autour de la table, en entrevue de groupe, les gens de Centre se rappellent les grandes étapes : d'abord le démarrage, en 1977-1978, « une période instable » ; puis, le premier plan de développement, en 1981, suivi d'une période d'adaptation à la suite de l'instauration de la coordination et le fonctionnement par programme, en 1986. Enfin, les demandes de subventions et la recherche de financement.

Gilles Berger, qui était vice-président du conseil d'administration, et ses collègues (Patrick Biron, président du C.A., et Benoît Guérin) ont mis sur papier, pour Centraide, un projet dans lequel ils faisaient valoir le loisir comme outil de développement et le Centre, comme un élément développeur. « On a, sur une période d'à peu près deux semaines, raconte-t-il, pondu une brique d'à peu près 45 pages, qu'on a envoyée à Centraide. Et on a doublé notre subvention. Ça a frappé. La réponse qu'on a eue, c'est qu'on doublait le budget qu'on avait de Centraide. On est tombé sur le dos ! » C'était en 1986. Le budget est passé graduellement de 35 000 à 90 000 dollars. En 2005, le budget du centre « frôle le million ». « Ce n'est plus tout à fait le même ordre de grandeur », dit Gilles Berger. Denise Beaulieu s'en souvient: « Je me souviens parce qu'on était en déficit l'année d'avant, puis j'ai pris la direction du centre au moment où ça s'est mis à bien aller. » C'est l'augmentation du budget de fonctionnement qui a permis au Centre d'atteindre une stabilité. « Jusque-là, c'était vraiment cahin-caha », dit Denise Beaulieu. « Aléatoire », ajoute une autre. « Précaire », dit Gilles Berger. Mais pour Nicole Lambert, qui a été présidente du conseil d'administration, l'augmentation de la subvention a permis au Centre d'évoluer et d'offrir de la qualité.

À Siari, l'histoire est parsemée d'incertitude, même si, depuis 1985, grâce à Centraide, les finances ont pu être stabilisées.⁴³ Même le financement des activités de base est, encore aujourd'hui, difficile.⁴⁴ Par exemple, Siari, qui offre des services d'interprètes, ne touche pas

⁴² Les activités du programme adultes, pour lesquelles les membres doivent payer, permettent de financer d'autres activités. Le programme des activités pour adultes, « c'est la vache à lait qui permet de financer le communautaire », dit Gilles Berger en entrevue.

⁴³ Le financement de Centraide est ainsi passé de 40 000 \$ à 80 000 \$.

⁴⁴ Roger Côté, du CLSC raconte : « Au départ, Siari était lié à un programme gouvernemental de services d'interprètes pour les réfugiés. Siari a dû changer par la suite parce que le financement fédéral à la pièce n'était plus possible. » Siari est « devenu un groupe communautaire véritablement par la suite parce qu'il répondait à d'autres besoins : l'établissement, le soutien à l'intégration sociale et à la vie ici. [...] C'était aussi le cas d'ALAC, qui était, à sa fondation, en 1983, une association culturelle latino-américaine. L'association, au début des années 1990, a misé sur le développement économique et le développement de l'emploi. ALAC voyait qu'il fallait trouver d'autres sources de financement. »

d'argent spécifique pour ces services. « Nous, dit Phuoc Thi Nguyen, on n'est pas payées pour ça. »

Beaucoup d'institutions, dans le domaine de la santé, surtout, nous demandent pour des services d'interprétariat, mais sans payer, alors que les interprètes de la Banque d'interprètes de l'Agence de santé et des services sociaux sont payés. On ne peut pas refuser les gens qui ont besoin d'un interprète non plus.

Selon Rivka Augenfeld, présidente de la table de concertation des organismes au service des personnes réfugiées et immigrantes, une des causes de la précarité financière est le fait que « l'année financière de l'organisme et celle du gouvernement ne sont pas les mêmes ». Elle poursuit :

Chaque année, à la fin de l'année financière, au 31 mars, il y a un problème de délibération au conseil du trésor. Le premier avril, tu ne sais pas si tu as ton argent pour l'année. Alors comment une directrice qui se respecte, peut dire à ses employés, écoutez, vous continuez à travailler, mais je ne sais même pas si je peux vous payer un salaire pour l'année qui s'en vient. C'est comme une façon complètement indécente de traiter ses employés.

La précarité du financement a évidemment des conséquences sur le personnel. « D'année en année on ne sait jamais si [les employés] vont être là », dit Martine Dubé, présidente du C.A. Siari, explique-t-elle, doit continuellement justifier ses actions, rendre des comptes, ce qui exige beaucoup de temps. En tant que gestionnaire d'un hôpital depuis 1989, Mme Dubé souligne : « J'ai autant de papiers, sinon plus, à produire ici, que j'en ai pour mon rapport annuel à l'hôpital Ste-Justine. C'est incroyable la tonne de justifications exigée par les bailleurs de fonds. »

Les questions relatives au financement déterminent, évidemment, l'action de l'organisme. Et la situation financière de Siari a évolué, permettant maintenant un certain équilibre et des conditions de travail plus adéquates.⁴⁵ Pourtant, si les débuts de Siari étaient, sur le plan de salaires, marqués par « des hauts et des bas », selon Phuoc Thi Nguyen, le financement actuel ne permet pas encore « d'indexer les salaires comme il faut. On ne peut pas offrir des conditions de travail adéquates. » En outre, dit-elle, « actuellement, on aimerait mieux consolider, que de développer des programmes », mais cela pourrait avoir des impacts négatifs sur le financement.

⁴⁵ Le C.A. de Siari a revu la politique salariale et les stratégies budgétaires de l'organisme, ce qui a permis, depuis deux ou trois ans, d'assurer les salaires des employées (« le C.A. ne baisse plus les salaires »). « Maintenant, explique Alain Landry, du C.A., il y a un coussin, ce qui n'était pas le cas il y a sept ou huit ans. On préfère un déficit de 5000 \$ plutôt que de demander aux employés de réduire les salaires. »

Parce que le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles a sa propre grille d'évaluation. Par exemple : Si cette année j'ai 15 000 \$ ou 20 000 \$ d'un programme de relations interculturelles, ça fait un total de 100 000 \$ avec la subvention de Centraide. Si l'an prochain, je perds ce 20 000, l'année prochaine, il me reste 80 000, ce qui veut dire, pour le ministère, que j'ai une mauvaise note, selon leurs critères.

Les questions de financement préoccupent aussi beaucoup Projet Genèse. Denyse Lacelle se dit inquiète de la pérennité du financement. Pérennité qui assure celle des activités de Projet Genèse. Les activités liées à la défense des droits (c'est-à-dire le travail de soutien aux comités de prise de parole, de protestation, aux campagnes de sensibilisation) sont financièrement plus fragiles. « Combien de temps réussira-t-on à avoir les moyens de soutenir ce travail? », s'inquiète Denyse Lacelle. Elle craint que le gouvernement les instrumentalise tout à fait:

Les orientations actuelles du gouvernement sont claires, dit-elle, sur le rôle du secteur communautaire. Parce qu'on intervient sur un ensemble de choses, on n'est pas trop dépendants d'un seul ministère et ça nous sauve par rapport à bien d'autres organismes. Mais il va venir un moment donné, j'ai bien peur, où on sera tous [l'ensemble des organismes communautaires] pris dans des ententes de services. La loi 25 [sur les agences de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux] qui réorganise l'ensemble des services de santé inclut les organismes communautaires dans les CSSS, avec des vocations précises, dans lesquelles les groupes vont devoir entrer. Il y a [chez les groupes] des niveaux de résistance variables, mais j'ai bien peur qu'on va tous y passer.

On le voit, les questions financières dépassent les questions budgétaires. Elles touchent aux rapports entre les gouvernements et les organismes et à l'action même de ces organismes. Ces relations ne sont pas simples. Elles ont un caractère imprévisible sensible aux aléas budgétaires et aux exigences sans cesse plus grandes des bailleurs de fonds.

Avec le temps, un organisme comme le Centre communautaire de loisir de Côte-des-Neiges s'est fait connaître et reconnaître par son principal interlocuteur, la Ville de Montréal. Pour Siari, le passage d'un ordre de gouvernement à l'autre ne lui a pas facilité la tâche. Le changement d'interlocuteur a nui à l'établissement et au maintien des relations.

Selon Monique Larose, la relation aux bailleurs de fonds a souvent amené les groupes à se soumettre aux exigences de ces derniers. Ainsi, des groupes comme l'Association latino-américaine (ALAC), le Regroupement des organismes du Montréal ethnique pour le logement (ROMEL) et Siari,, ont dû, pour survivre, élargir leur mission, à l'employabilité, par exemple. Cet élargissement de la mission est une question de survie, pour certains organismes, « les petits comme les gros », dit Roger Côté.

Les organismes entretiennent des relations avec plus d'un palier de gouvernement. En 20 ans d'existence, les CDEC ont dû, à maintes reprises, défendre leur existence même devant l'un ou l'autre des trois paliers gouvernementaux, qui, pourtant, assistaient aux débats. « En ce moment, ajoute Roger Côté, les rapports sont plus calmes, à la suite de la signature d'une entente avec la Ville de Montréal. Par ce contrat, les liens avec les arrondissements sont devenus plus serrés. Il y a un élu et un délégué de la Ville à nos conseils d'administration. »

Du côté du financement privé, il y a aussi des inquiétudes. « Que ce soit Centraide ou autrement, le financement n'est pas en augmentation rapide. Et, plus on peut développer notre financement privé, plus on assure notre autonomie », dit Denyse Lacelle. Certains organismes regardent donc d'autres façons de se financer. Promis, par exemple, a entrepris une démarche originale. L'organisme a mis sur pied, en 2005, une campagne de financement avec l'aide d'une firme spécialisée. « Dans cette campagne, raconte Andrée Ménard, la directrice de l'organisme, on sollicitera les membres et tout le monde, mais on vise les corporations et les gens d'affaires. »

Sur la question du financement, de façon globale, trois éléments ressortent : la non-récurrence des subventions crée de l'incertitude ; un financement important amène un développement (l'exemple du Centre communautaire du loisir l'illustre bien) ; le financement tend à déterminer un type de rapport. Celui en provenance du gouvernement, local ou provincial, selon les organismes, est souvent perçu comme de la sous-traitance. Enfin, il n'y a jamais une seule source de financement. C'est un montage financier de diverses sources qui permet d'assurer différents types d'activités ou de services. Par ailleurs, les sources de financement se sont, avec les années, diversifiées, bien que Centraide soit devenu un acteur important dans ce domaine, à l'échelle de l'ensemble des organismes du quartier Côte-des-Neiges.

4.2.10 Les locaux des organismes

Au cours des années, les organismes interviewés ont été amenés à déménager leurs locaux. Pour un organisme, un déménagement est important. L'espace qu'il occupe détermine en grande partie son action et son développement. « The setting you are in has an impact on the kind of organization you are », dit un intervenant dans l'entrevue de Projet Genèse. En entrevue, Siari, le

Centre communautaire de loisir et Projet Genèse⁴⁶ ont abordé cette question du déménagement, de l'emménagement dans les nouveaux locaux et de ses conséquences sur l'organisation du travail et sur les activités de l'organisme.

Après une phase de transition, le déménagement a, pour les organismes, été perçu comme positif, malgré les changements qu'il a impliqués pour chacun. Les nouveaux locaux mènent à des pratiques « plus professionnelles », dit-on. Mais sont-elles aussi plus institutionnalisées? se demandent certains.

C'est en 2001-2002, que Projet Genèse emménage dans ses locaux actuels, situés au coin de la rue Victoria et Côte-Sainte-Catherine, en face de la station de métro Côte-Sainte-Catherine. C'est une maison qui appartient à l'hôpital juif. « Elle a logé, rappelle Denyse Lacelle, le Golden Age et la Communauté sépharade du Québec. » L'hôpital juif n'exige pas de loyer auprès de l'organisme, mais celui-ci doit prendre en charge l'entretien de l'immeuble, le chauffage et les rénovations à effectuer.

Les nouveaux locaux ont facilité la vie de Projet Genèse. « The staff was compressed », raconte M. Gottheil, un bénévole. « We could touch shoulders », ajoute Denyse Lacelle. Ce qui ne favorisait pas la confidentialité au *Storefront*. Il y a plus de place pour les réunions de comités, qui n'empiètent pas sur l'espace du *Storefront*. L'immeuble, plus grand et plus beau, est plus attirant: « People want to come into a nice place. » Pour Mme Moser, les nouveaux locaux permettent aussi de tenir des rencontres sociales, des fêtes, des assemblées annuelles. « We have room to have all our members », dit-elle.

Une des modifications majeures que Genèse a apportées à l'immeuble concerne l'espace du *Storefront*. L'organisme a en effet installé une vitrine, avec vue sur la rue, comme dans son ancien local. M. Gottheil parle de l'importance de cette vitrine et du message qu'elle lance aux passants :

⁴⁶ La BCA et Promis n'ont pas abordé directement la question des locaux en entrevue. En ce qui a trait à Promis, cependant, on peut dire que l'organisme a aussi emménagé, en 2004, dans de nouveaux locaux (La résidence Maria-Goretti, au coin de la Côte-Sainte-Catherine et de Decelles), dont il est le propriétaire. Les diverses activités de l'organisme ont leur espace; les employés ont, au rez-de-chaussée une salle à manger, avec des distributrices, et une salle de repos, qui tient lieu de salle de réunion. On peut penser que ces locaux, spacieux, ont une influence sur l'organisme, sur ceux qui y œuvrent et qui y viennent ainsi que sur les interventions. Ainsi, le nombre d'enfants, accompagnés de leurs parents, fréquentant l'École du samedi est sept fois plus élevé que dans les anciens locaux. Ils sont aujourd'hui 150 à la fréquenter (cf. site Web de Promis, 2006). La mise aux normes et la rénovation du bâtiment sont nécessaires. Ainsi, dans son projet de campagne de financement, Promis cherche à amasser 1 500 000 dollars pour réaliser ces travaux (cf. site Web de l'organisme).

As you come in there's that big glass, so that when people come by, it's to welcome them in. And that shows you, we were very conscious that whatever the building, it has to be an invitation. An open sign "come in" and you'll see signs in the front of the building: if you're having problems with your landlord at rental time, this is the place to come, for example.

Dans l'esprit de Genèse, la vitrine est une invitation à entrer. Par ailleurs, dans les locaux du *Storefront*, les gens voient qu'ils ne sont pas « dans un bureau gouvernemental, qu'ils sont dans une place qui est là pour te défendre et où tous les signes sont mis en place pour t'envoyer le message que c'est du monde comme toi qui sont ici », dit Denyse Lacelle.

Le déménagement des locaux de Genèse a suscité, cependant, des questionnements: les gens allaient-ils venir dans les nouveaux locaux, plus au sud du quartier? Quelques années ont passé depuis le déménagement, et la population a suivi. « People still come, dit Denyse. It didn't have the impact that we were afraid of in terms of number of people coming. »

Comme à Projet Genèse, les changements de locaux ont eu un impact sur les employés du Centre communautaire de loisir de Côte-des-Neiges. Les anciens locaux du Centre faisaient en effet en sorte que les employés étaient près l'un de l'autre. La proximité favorisait les échanges. « De temps en temps, raconte Danielle Mireault, quelqu'un venait s'asseoir, puis posait une question. À l'époque, on était tous dans le même bureau, empilés les uns sur les autres. Il y a une discussion qui partait, puis tout le monde arrêtait, puis on s'en mêlait. » « On était au courant de tout », dit Denise. Avec le nouveau bâtiment, la communication, l'organisation du travail et les rapports entre les employés du Centre se sont modifiés. « On a eu un énorme problème de communication ce bâtiment-ci (le nouveau) et l'autre bâtiment (l'ancien). Parce que nos bureaux y sont encore. Au tout début, le téléphone ne permettait même pas de faire un intercom, on ne pouvait pas appeler nulle part, pour dire, quelqu'un, aidez-moi », raconte Denise Beaulieu.

Sur le nouveau bâtiment du Centre, en entrevue, on raconte le cheminement du projet. « On a fait, de 1981 à 1990, toute une série de demandes d'agrandissement. « On a eu trois projets, dit Denise Beaulieu. Le dernier a été réalisé, mais, en 1990, on savait qu'on s'en allait. On a commencé à se préparer pour la transition. On a beaucoup travaillé la gestion du personnel entre autres. »

En 1981, le premier projet du Centre visait la caserne de pompiers, rue Gatineau, en partie rendue vacante. Ce sont des étudiants en architecture de l'Université de Montréal qui en avaient conçu les plans. « On leur a dit qu'on voulait transformer ce bâtiment en centre communautaire », raconte Gilles Berger. Ce projet a été présenté à la Ville, qui l'a refusé, préférant céder les locaux à une garderie.

Gilles raconte comment a germé l'idée du centre actuel:

Il y avait la maison du concierge, dans la cour de l'école Notre-Dame-des-Neiges. Je vais chercher Benoît Guérin, le coordonnateur de l'époque, et je lui dis: « Viens dehors. » Il me dit : « Qu'est-ce que tu as? » Je lui ai dit: « Mets-toi là. Ferme tes yeux, et quand tu les ouvriras, du mur au centre, imagine-toi que c'est plein, c'est un centre communautaire, et ça s'en va jusqu'à la rue Gatineau en arrière. On enlève la maison, qui n'est pas patrimoniale. On met là-dedans une piscine et un gymnase, et puis on utilise tout ça. On a toujours demandé 100 000 \$, 150 000 \$: on demande 10 000 000 \$. On va en avoir cinq ou sept. On demande 10 000 000 \$. On ne rêve pas assez grand. On est des petits-culs, on rêve pour un petit centre, on va leur dire qu'on veut dix millions.

Le rêve est devenu réalité : un nouveau bâtiment est construit, ce qui signifiait un développement pour le Centre. La directrice et le conseil d'administration ont « structuré les choses » en ce qui a trait aux tâches dévolues aux membres du personnel, par exemple.

En 1994 débute la construction du nouveau Centre et, en 1995, le Centre emménage dans ses nouveaux locaux. De 1995 à 2000, c'est la phase de transition. « C'était difficile de comprendre ce qui se passait », dit la directrice. Bernadette Macot, membre du C.A., à l'époque, ajoute: « Quand on a commencé à vivre dans le nouveau bâtiment, il y a eu un choc terrible. L'équipe de base, qui était stabilisée avec des contrats de travail de qualité et des meilleures conditions de travail, n'était pas plus grosse, mais la clientèle, elle, a *quadruplé*. »⁴⁷ Bernadette poursuit: « Tout ce monde-là il fallait les accueillir, leur offrir des activités. » Beaucoup de gens venaient aussi pour voir ce qui se passait au Centre. « Il y avait des attentes. » Les nouveaux équipements sportifs ont attiré la clientèle des hommes, qui a augmenté (les hommes représentent maintenant 40 % de la clientèle) — le Centre perdait un peu cette image de Centre de femmes qu'il avait, selon une participante à l'entrevue de groupe. Avec le gymnase, on était loin du « couvent de trois étages » d'à côté.

La pression des « gens de l'extérieur » sur le Centre a joué beaucoup sur les employés du Centre et a provoqué une phase de « grands questionnements » au sein de l'équipe: « Qui sommes-nous?

⁴⁷ Par ailleurs, avec le nouveau bâtiment du Centre, le nombre de bénévoles s'est multiplié, passant de 191, en 1995, à près de 600 aujourd'hui.

Qu'est-ce qu'on est prêts à offrir? » « On a reconsidéré à nouveau les objectifs, la mission », dit Bernadette Macot. Par ailleurs, Une réflexion s'est faite sur l'esprit communautaire à conserver dans ce nouveau bâtiment, beaucoup plus grand, plus froid. « C'était le grand questionnement, dit Gilles Berger. Comment est-ce qu'on continue une fois qu'on rentre dans la nouvelle bâtisse, à être communautaire. On posait la question, c'était comme un défi. Avant, c'était le fun c'était petit. »

Le Centre avait besoin d'espace. « C'est ça la vie aussi. Tu ne peux pas t'empêcher de grandir, tu ne peux pas t'empêcher d'avoir de l'espace. La vie évolue, dit Gilles, on change. Les valeurs peuvent demeurer les mêmes, mais la façon dont elles s'expriment peuvent être différentes. » Il y a cependant comme un regret des anciens locaux, pour les relations qui s'y tissaient. Les gens du Centre restent créatifs et cherchent à rendre leurs locaux vivants pour recréer cette ambiance des anciens locaux. La mise sur pied d'un café, par exemple, le choix des couleurs pour l'aménagement intérieur, etc.

Siari aussi a emménagé dans des nouveaux locaux. C'est en 2001 que Siari a pris la décision de déménager au 6767 Côtes-des-Neiges. Sur la rue Van Horne, Siari occupait auparavant « un local délabré où tous les intervenants étaient ensemble dans une même salle ». « C'était comme une ruche d'abeilles. Quatre intervenantes, quatre langues. Une tour de Babel », raconte une intervenante.

Les travailleuses ont vu, dans ce changement de locaux, récent dans l'histoire de Siari, une « amélioration parce que maintenant chacun a son propre local, alors quand il y a des histoires tristes, c'est plus délicat ». Quelqu'un ajoute que « c'est plus confidentiel et plus professionnel. »

Les gens de Siari craignaient, comme Projet Genèse, que les gens du quartier habitués à fréquenter l'organisme ne suivraient pas. Leurs craintes se sont avérées infondées : les gens continuent à venir à Siari. Selon Alain Landry, du conseil d'administration, le déménagement a permis de « confirmer et de raffermir la présence de Siari dans le quartier », principalement

grâce aux liens et aux projets qui prennent forme avec les autres organismes communautaires locaux du Centre communautaire 6767 Côte-des-Neiges.⁴⁸

4.3 Pluriethnicité, intégration et langue

Tous les organismes communautaires interviewés, nous l'avons vu plus haut, placent les besoins de la population du quartier au cœur de leurs préoccupations. Nous avons ainsi mis en exergue précédemment que la population de Côte-des-Neiges s'est diversifiée, au cours des années, pour devenir davantage pluriethnique. Il apparaît ainsi que la nature des actions des organismes communautaires se définit largement en fonction du caractère pluriethnique de la population du quartier. Mais si le pluralisme culturel constitue une caractéristique commune à l'ensemble des organismes interviewés, comment se manifeste-t-il concrètement au travers de leurs activités? Quelle position, par exemple, les organismes prennent-ils sur la question de l'intégration sociale et linguistique?

La diversité ethnique et culturelle de la population a ainsi amené certains des organismes à se questionner plus précisément sur les valeurs qu'il voulait véhiculer, sur l'utilisation des langues, sur la place du français. Le Centre communautaire de loisir, par exemple, « défend très fortement la langue française », dit-on en entrevue de groupe.⁴⁹ Ainsi, en 2000, le Centre a adopté une politique : les employés doivent se parler entre eux en français et parler aux gens en français.⁵⁰ Autres valeurs du Centre : laïcité et respect de la diversité. Ce choix linguistique fait en sorte que certaines communautés ne fréquentent pas le Centre parce qu'ils ne parlent pas français. Certains, comme les Tamouls ou les Jamaïcains, commencent à le fréquenter « parce qu'ils ont besoin de se franciser. On fait des efforts aussi », dit Denise Beaulieu.

À Siari, le travail est tout tourné vers l'accueil et l'intégration des immigrants à la société d'accueil : cours de français et cours divers, accompagnement, interprétariat, jumelage, etc. Cependant, s'il y a des cours de français, beaucoup d'activités sont multilingues. Et entre intervenants, le français est la langue courante. Le travail, à Siari, pour Mme Nguyen, consiste à dresser un pont entre les deux cultures, celle des immigrants et celle de la société québécoise

⁴⁸ C'est-à-dire une dizaine d'organismes, dont le Conseil communautaire Côte-des-Neiges/Snowdon, qui a été emménagé en 2006, Femmes du Monde à Côte-des-Neiges, Baobab, l'Association de parents et le Centre de ressources de la communauté noire.

⁴⁹ Pour certains, la présence de francophones de souche, au Centre, a favorisé cette prise de position.

⁵⁰ Bien qu'au quotidien, on emploie aussi parfois l'anglais pour « créer un lien ».

francophone. Quant à Promis, comme Siari, ses actions visent à favoriser l'intégration sociale et linguistique des immigrants qu'il accueille. Le français est aussi la langue de fonctionnement de l'organisme. En entrevue de groupe, les intervenants de Promis parlent de l'« accommodement raisonnable », duquel ils s'inspirent dans leurs interventions. Par l'accommodement raisonnable, c'est-à-dire la prise en compte des différents codes culturels, les intervenants peuvent mieux comprendre et aider la personne, mais ce sont les valeurs communes à l'ensemble des Québécois qui sous-tendent, au final, l'intervention. À la base des interventions de Promis : respect, non-discrimination et tolérance. « On essaie de mettre de l'avant ces valeurs et de les expliquer. On est dans une démarche dans laquelle on veut construire un vivre ensemble, dit une intervenante à Promis.

Les organismes, d'accueil ou autres, cherchent donc à rapprocher les cultures. Cet objectif de rapprochement est toujours à l'ordre du jour des organismes. Ainsi, en 2006, le Conseil communautaire a fait du rapprochement interculturel une de ses priorités. « Ce rapprochement, rappelle un des témoins clés en entrevue, passe par les individus, les besoins, les occasions ». Les groupes historiquement sont à l'affût de ces besoins et de ces occasions. Cette volonté de rapprochement est portée principalement par les francophones, selon Michaëlle Riché. « En même temps, les gens auxquels ils s'adressent ne font pas le saut », constate-t-elle.

La barrière linguistique qui existait entre les organismes anglophones et les organismes francophones existe toujours, faisant obstacle à ce rapprochement. Selon Roger Côté, le nombre d'organismes maîtrisant mal le français a augmenté, ces dernières années. Plusieurs associations ethnoculturelles fonctionnent en anglais.

Bien que la récusation de la loi 101 chez certaines communautés culturelles anglophones ou anglophiles semble se modifier, le nombre d'associations qui maîtrisent mieux et utilisent l'anglais augmente dans le quartier. Plusieurs communautés (philippine, tamoule, indopakistanaise, bangladeshie) sont maintenant présentes en grand nombre. Ces gens, issus d'un peu partout dans le monde, ont appris l'anglais avant de venir ici parce que l'anglais est aussi la langue seconde la plus répandue. Faire un nouveau transfert vers le français n'est pas chose facile ni instantanée.

Éric Shragge constate aussi la division entre les organismes francophones et les associations ethnoculturelles anglophones.

Depuis une dizaine d'années, dit-il, il y a beaucoup de petites associations d'immigrants récemment arrivés. Il est très difficile, pour ces groupes, de prendre leur place. C'est sûr qu'ils

ne sont pas à l'aise en français; l'anglais est leur deuxième langue. Je suis sûr que les enfants parleront français, ce n'est pas un problème, mais, pour les adultes, c'est plus difficile. La structure du marché du travail les met dans des situations précaires en plus. Alors, la capacité de participer n'est pas évidente. Mais les structures demandent la participation pour le financement. Si on n'est pas actif dans le conseil d'administration, dans les tables, c'est difficile de recevoir la reconnaissance provinciale. C'est vraiment un blocage pour les petits groupes.

L'intégration de ces petits groupes aux structures québécoises se fait donc difficilement. Beaucoup fonctionnent, dit Éric Shragge, de façon informelle.

Carole Ouellet, qui a été coordonnatrice du Conseil communautaire au début des années 1990, a constaté, elle aussi, cette difficulté d'entrer en contact avec certaines associations à cause de la barrière linguistique. Malgré tout, « les gens étaient curieux, venaient aux assemblées du Conseil communautaire, observaient. Ils veulent vraiment venir en aide dans leur langue. Ça restreint. » Le contact avec les différentes communautés ethniques et culturelles était souvent inégal (« plus difficile avec les Pakistanais, plus facile avec la communauté africaine et sud-américaine », se souvient-elle). La barrière linguistique était toujours en cause. Avoir « une langue commune » dans le quartier était, en soi, un défi, pour Carole Ouellet. Comment le relever? « Il y a peut-être, propose Monique Larose, de part et d'autres, un petit pas à faire dans la direction de l'autre. »

Dix-huit associations ethnoculturelles ont été répertoriées dans le quartier Côte-des-Neiges (cf. Inventaire des organismes communautaires, des associations et des entreprises d'économie sociale de Côte-des-Neiges, 2006). Ces associations ethnoculturelles font partie du paysage de l'action communautaire dans le quartier. Roger Côté considère « que c'est dans leur action » que les organismes communautaires et [ces] associations ethnoculturelles « se différencient. » Avec le temps, cependant, ces associations transforment leur mission. D'un regroupement de personnes nées à un point du globe qui se retrouvent dans le quartier, certaines associations élargissent leur mission et adoptent un mandat communautaire. Il en est ainsi de l'Association latino-américaine Alac, fondée en 1983. Cette association, devant le peu de financement disponible pour soutenir l'animation socioculturelle, a choisi, vers 1990, de diversifier ses services, optant pour l'accompagnement des nouveaux arrivants dans la formation et l'adaptation de la main-d'œuvre. » Au début, ces nouveaux services s'adressaient aux Latinos-Américains, plus présents dans le quartier. Avec le temps, l'association a ouvert ses sessions et services à tous », raconte Roger Côté.

Historiquement, on l'a vu, c'est le CLSC Côte-des-Neiges qui, le premier, a accueilli les immigrants dans le quartier. Répondant à un nouveau besoin, celui des Boat People qui arrivaient en masse, des intervenants du CLSC se sont mobilisés pour accueillir ces personnes qui arrivaient. Puis, ont été mis sur pied, à la fin des années 1970 et au début des années 1980, des organismes dont la mission est l'accueil et l'intégration des immigrants, dont Siari, et, plus tard, Promis. Aujourd'hui, ils sont parmi les huit organismes communautaires qui travaillent principalement à l'accueil et à l'intégration des immigrants. Une table de concertation sur l'accueil a été, par ailleurs, mise sur pied. Cette table visait, entre autres, à donner de l'information aux nouveaux arrivants. Un des objectifs de cette table, rappelle Monique Larose, était de faire « tomber les barrières » et de « sensibiliser les gens aux conditions de vie des nouveaux arrivants ».⁵¹

D'autres organismes, sans cibler en particulier les immigrants, offrent des services à l'ensemble de la population du quartier dont les immigrants. C'est le cas de Femmes du monde à Côte-des-Neiges, par exemple, qui tente de sortir les femmes de l'isolement, isolement qui est vécu de façon plus aiguë par les femmes immigrantes, selon Anne Richard-Webb. Ainsi, les services de soutien qu'offre le Centre des femmes « empêchent, pour Mme Richard-Webb, l'émergence de problèmes de santé mentale ». Pour déceler les besoins des femmes immigrantes, l'organisme développe des moyens. Par exemple, le Centre des femmes va chercher les femmes là où elles sont: dans les cliniques médicales, au CLSC, dans les épiceries et les centres commerciaux. Le Centre va aussi les rencontrer dans les organismes fréquentés par les femmes: l'association des parents, la joujouthèque, les classes de français de Multi-Écoute. Autre moyen pour atteindre les parents qui ne parlent ni français ni anglais: passer par les écoles, où les enfants, parlant français, peuvent agir comme des passerelles qui leur permettent d'atteindre les parents. « L'important est de faire sortir les gens de l'ombre », conclut Monique Larose.

L'intégration à la société d'accueil, pour les nouveaux arrivants, est difficile. Le fait que le quartier Côte-des-Neiges soit « très immigrant » n'est pas étranger à cette difficulté. Cette intégration se fait, observe Roger Côté, pour les enfants, à travers les institutions, les écoles. Elle se fait aussi, pour les adultes, par les organismes communautaires, qui sont des vecteurs

⁵¹ Cette table s'est essouffée, monopolisée qu'elle était par les questions relatives à la francisation, selon Monique Larose. Elle a subi les changements apportés par le ministère de l'Immigration, souvent affecté lorsqu'il y a des changements de gouvernement. « L'ordre du jour de la table consistait à réagir aux changements imposés par le ministère », dit Monique Larose.

d'intégration. Éric Shragge, aujourd'hui au Centre des travailleurs et des travailleuses immigrants, considère qu'il est difficile, pour les immigrants, de prendre leur place dans la société. C'est pourquoi les organismes dédiés à la défense de leurs droits, en ce qui a trait, entre autres, à l'emploi, sont importants. Car l'emploi est un élément déterminant de l'insertion dans une société.

Les organismes communautaires sont des témoins de l'intégration sociale des nouveaux arrivants. Ainsi, au Centre communautaire de loisir, les intervenants assistent au cheminement des personnes immigrantes. Aux ateliers de conversation française, relate Nicole Lambert, « arrivés depuis peu, ils apprennent la langue, pendant un mois, un an. Ils se cherchent du travail. Puis, ils se trouvent des petits boulots. Les enfants parlent mieux français. On constate la progression de ces communautés qui s'intègrent à travers le centre. »

L'intégration sociale est aussi un apprentissage à la citoyenneté et à la vie civique. À Promis, par exemple, en partenariat avec les écoles, on offre des sessions de formation à la participation civique. Pour apprendre à prendre la parole, à franchir la gêne souvent ressentie vis-à-vis de l'école et de son personnel. « On devient intermédiaire pour les mettre en lien avec l'école », explique Andrée Ménard. « Il faut chercher à motiver les parents à s'impliquer, à prendre part à la vie de l'école. Ils sont capables de participer aux parcours scolaires de leur enfant, mais aussi de participer [à la vie] de l'école, d'être plus proche du professeur, de se sentir plus à l'aise. »

Pour Roger Côté, certains services offerts aux immigrants dans le quartier ne suffisent pas : « Les gens sont toujours en attente : il manque toujours de place. » L'accessibilité aux services peut être aussi tributaire de la barrière linguistique, qui peut devenir une barrière à l'accessibilité des services. Ainsi, certains organismes, comme Club Ami, qui a pour mission la réinsertion sociale et économique des personnes aux prises avec des problèmes persistants de santé mentale, ne peut offrir des services à ceux qui ne parlent ni anglais ni français. « On n'a tout simplement pas la possibilité de combler les besoins qui existent parmi ceux et celles qui ne maîtrisent ni l'anglais ni le français », dit Irène Ranti.

À la BCA, la question de l'intégration se pose autrement. La BCA n'adhère pas au concept d'intégration véhiculé par la communauté francophone. Son identité reste très anglophone.

L'intégration sociale des jeunes est, cependant, au centre des préoccupations de l'organisme depuis ses débuts. Ainsi, bien qu'ils considèrent qu'un travail considérable a été fait auprès des jeunes de la communauté noire, Lennox Charles et Janelle Williams pensent qu'il reste encore beaucoup de chemin à parcourir. Il faut, pour M. Charles, « viser le plus haut possible pour que tous ces jeunes se trouvent un emploi. » Beaucoup de jeunes ne se rendent en effet pas aux études post-secondaires, rappelle M. Charles. « Le taux de décrochage scolaire est inquiétant chez les Noirs, surtout chez les garçons ».

Pour Michaëlle Riché, tous les organismes n'adhèrent pas au projet d'intégration sociale et linguistique proposée par la société d'accueil québécoise francophone, comme la BCA.

Les organismes comme le Centre communautaire de loisir, le Conseil communautaire, Promis prônent l'intégration et l'adaptation à la société d'accueil. [...] Au-delà de leurs activités d'intégration, les gens ne l'intègrent pas ce discours-là. Au-delà de l'activité, quand les gens retournent soit dans leur famille, dans leur milieu, dans leur quotidien, c'est fini. La notion d'intégration n'est pas portée par les organismes ethnoculturels qui eux portent plutôt le discours suivant : pour qu'on réussisse dans cette société, dans cette communauté, il faut mettre nos propres affaires en place.

C'est, en tout cas, ce qu'elle constate en tant que conseillère au développement communautaire à l'arrondissement Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce. Chaque communauté réclame son centre, son gymnase, son programme d'activité, dit-elle. « À la Ville, on est tout le temps interpellés pour donner par communauté. » Selon elle, il faut chercher des éléments intégrateurs, « une mise en commun » qui permettraient véritablement de rapprocher les communautés. « Il faut éviter une vision folklorique de l'intégration », conclut-elle. Et trouver des espaces interculturels qui favoriseraient ce rapprochement.⁵²

Pour répondre aux besoins des personnes immigrantes et pour les accueillir, les organismes communautaires dédiés à l'accueil, dans le quartier Côte-des-Neiges, sont bilingues anglais-français et offrent des services aux personnes dans leur langue maternelle. C'est le cas à Genèse, Promis et à Siari, entre autres. Ainsi, dans le service accueil et établissement de Promis, trois intervenants parlent 11 langues différentes. À Projet Genèse, les conseillers parlent au moins deux langues et parlent, souvent, une troisième ou une quatrième langue. « Au total, à Genèse, selon les périodes, on parle de 15 à 23 langues », dit Denyse Lacelle.

⁵² Selon Robert Pagé, le café Campus, avait aussi un rôle à jouer dans l'intégration de la population : « On croyait à l'impact de notre action en intégration, dit-il. On se disait : on est une place francophone majeure à Montréal, et on peut accueillir les gens de diverses communautés. »

Plusieurs organismes de Côte-des-Neiges ont un fonctionnement bilingue, ce qui permet de joindre plus de personnes. Certains organismes, comme le Centre Femmes du Monde, sont bilingues depuis leur fondation. Anne Richard-Webb explique : « Une des demandes des femmes qui ont mis sur pied ce centre, c'était que tout se fasse en deux langues. » Le fonctionnement en deux langues est un défi pour les organismes. La directrice de Femmes du Monde raconte :

Quand on veut faire un envoi aux membres, il ne faut jamais oublier qu'il faut traduire. Quand on fait une rencontre, tous les mercredis après-midi, la rencontre est bilingue. Si on présente un film, c'est en français, sous-titré en anglais. Et la fois d'après, en anglais sous-titrés en français. Les conseils d'administration ont toujours été bilingues. Ça veut dire que la documentation, les procès-verbaux, tout doit être dans les deux langues.

Si l'utilisation de l'anglais est essentielle pour rejoindre les femmes du quartier, « avec les années, cependant, certaines ont voulu apprendre le français », raconte Mme Richard-Webb. Plusieurs femmes assistaient aux activités pour entendre parler français. Voyant ce besoin, l'organisme a proposé des ateliers de conversation française. « Il faut s'adapter et offrir ce dont les femmes ont besoin », conclut Mme Webb.

La CDEC, regroupant le quartier Côte-des-Neiges et le quartier Notre-Dame-de-Grâce a aussi, dès sa fondation, utilisé l'anglais et le français. « Juste à NDG, il y a 46 % d'anglophones de souche saxonne de l'ancien Montréal », note Claude Lauzon. En 1992, à la fondation de la CDEC, il y a eu des débats entre des intervenants des deux quartiers Côte-des-Neiges et Notre-Dame-de-Grâce, le premier, davantage francophone, l'autre, anglophone. Ce sont deux réalités différentes. Ça c'est amenuisé, il y a quelques années. Mais à la CDEC, il est important, encore aujourd'hui, de tenir compte de ces réalités :

C'était normal qu'il y ait des discussions et des enjeux. Toujours autour évidemment de l'utilisation des ressources dans les quartiers. On a toujours respecté nos amis anglophones, pour tous nos documents imprimés des assemblées générales qui sont bilingues, et nos brochures, elles sont complètement bilingues.

Les organismes interviewés sont très actifs en ce qui a trait à la francisation des immigrants. Le Centre communautaire de loisir, Siari et Promis offrent des cours de français. La BCA aussi. Les cours de français sont vus, par plusieurs organismes, comme une première étape de l'intégration à la société.

Le terrain de la francisation, habité par plusieurs acteurs communautaires, est tributaire des subventions du ministère de l'Immigration et du ministère de l'Éducation, dont les intérêts ne sont pas « nécessairement convergents », note Monique Larose. Les balises à l'offre de services en

francisation sont fixées par le ministère. Balises qui ne sont pas toujours claires, ce qui ne facilite pas les rapports entre les ministères et les organismes, dit-elle.

Les besoins en francisation dans le quartier sont énormes. Afifa Maaninou considère qu'il existe un préjugé selon lequel « les immigrants de Côte-des-Neiges ne veulent pas parler français ». Ce qui est faux, dit-elle. « Lorsque le Centre d'éducation aux adultes a ouvert, relate-t-elle, « on avait une liste d'attente de plus de 1000 personnes et il a fallu l'allonger. » Les gens veulent apprendre, mais encore faut-il leur donner des « conditions favorables » :

Les gens qui viennent d'arriver, [...] on a besoin de chercher du travail, un logement convenable. On n'a pas de réseau familial, on n'a pas de réseau d'amis. Il faut s'occuper de nos enfants, et, là, [le gouvernement oblige] ceux qui veulent apprendre à sortir le soir étudier. Ils n'ont aucun réseau [pour garder les enfants], rien du tout.

Aujourd'hui, le centre d'éducation aux adultes Pauline-Julien pallie cette difficulté : il offre des cours de français le jour et permet aux gens de s'inscrire au moment qui leur convient.

La question de la langue est centrale, pour certains. Mme Maaninou considère « qu'on n'y met pas les moyens ». Les parents de CDN auraient, par exemple, besoin de services d'interprètes à l'école. Mais le budget du ministère, pour ce type de services, est réduit. « Ainsi, pour communiquer, les parents qui ne parlent ni français ni anglais « se débrouillent comme ils peuvent. Avec des bénévoles, des professeurs. » Des organismes comme Siari, qui offrent des services d'interprètes sont alors d'une grande aide pour ces parents. Selon Mme Maaninou, il est important que ces parents apprennent le français. « Mais il faut leur en donner l'envie et les moyens. La plupart des écoles essaient de s'adapter aux réalités du quartier, mais elles ne reçoivent pas plus d'aide que d'autres, qui n'ont pas leurs problèmes. » Mme Maaninou considère comme rare « les gens qui refusent de faire un effort et de comprendre ou d'apprendre le français. Mais tant qu'ils ne le parlent pas, c'est vrai qu'ils participent moins, il faut quelqu'un pour leur traduire, leur faire comprendre. »

4.3.1 Les défis de l'immigration

La diversité ethnique et l'immigration récente de la population du quartier représentent, en soi, un défi pour l'action communautaire. On peut penser aux besoins particuliers de cette population, mais aussi aux difficultés que représentent la communication, les méthodes d'intervention et la diversité des acteurs dans un contexte aussi hétérogène. L'intégration sociale

et linguistique des immigrants et les relations interethniques sont un enjeu pour tous les organismes du quartier.

On ne peut pas prévoir tous les défis à venir dans ce domaine, dit-on à Promis, puisque les vagues d'immigration sont difficilement prévisibles. Actuellement, en ce qui a trait à l'immigration, précise-t-on, le gouvernement opte davantage pour des jeunes immigrants scolarisés parlant le français. Le défi, pour des organismes comme Promis, se pose donc en termes d'employabilité. « Parce que les gens viennent ici pour travailler, et pas seulement pour la neige! », souligne un intervenant de Promis. En parallèle, ajoute-t-il, se pose le défi de l'intégration des différentes cultures dans une société de plus en plus multiculturelle. Pour le relever, tous les milieux doivent s'impliquer. Le développement d'une politique et d'une approche de l'intégration et des relations multiculturelles est important, souligne-t-on à Promis, afin d'éviter des situations similaires à celles s'étant déroulées dans les banlieues de Paris, en 2005. Le Québec n'est pas à l'abri des tensions ethnoculturelles. À titre d'exemple, on mentionne, à Promis, le débat autour du port du kirpan à l'école.

À Siari, les commentaires vont dans le même sens. Mme Augenfeld souligne qu'à la Table de concertation pour les immigrants et les réfugiés, le travail se poursuivra « jusqu'à ce que ça devienne un projet de société ». On voudrait que « tout le monde s'engage », que tous les ministères (Éducation, Santé, Loisirs, Transport) et le Conseil du trésor aillent dans le même sens en ce qui a trait à l'intégration et à l'immigration. Par ailleurs, explique Martine Dubé, du conseil d'administration de Siari, tous les établissements publics devraient avoir « une obligation morale d'aller dans leur quartier et d'intégrer les gens à leur mission. » L'hôpital Sainte-Justine, entre autres, s'approvisionne en sarraus auprès de Petites-Mains, une entreprise d'économie sociale du quartier. « C'est sûr que c'est un peu plus dispendieux, mais on fait travailler des gens qui sont dans la communauté et on leur assure une pérennité. »

L'intégration lance donc aux organismes communautaires de nombreux défis. Un de ces défis, dit un intervenant de Promis, ce sont les enfants des immigrants. Selon lui, les milieux communautaires qui accueillent les immigrants doivent se questionner sur l'intégration de la jeunesse. « Parce que la jeunesse, c'est le futur. [...] Les jeunes qu'on va intégrer, ces fils et filles d'immigrants, est-ce qu'ils se sentent vraiment Québécois, comme faisant partie du Québec? Ça, c'est un défi pour la société dans son ensemble. » L'intégration des jeunes passe par

celle de leurs parents, afin que les enfants ne conservent pas la rancune d'une mauvaise intégration, dit-on à Promis. En outre, il faut faire en sorte que les gens ne soient pas isolés, car cela entraîne le développement d'une séparation entre la culture du pays d'accueil et celle des immigrants.

4.4 Les événements mobilisateurs

Certains événements ont mobilisé les organismes et marqué l'histoire des personnes et des organismes interviewés. Le verglas a été un point tournant pour le Centre communautaire de loisir de Côte-des-Neiges. La lutte pour les équipements collectifs dans le quartier a été très mobilisatrice. Celle pour les écoles françaises aussi. La question du logement dans le quartier a aussi mobilisé de nombreux organismes.

La mobilisation autour des équipements collectifs, de sport et de loisir, est un dossier crucial dans l'histoire du quartier Côte-des-Neiges, racontée par les personnes interviewées. Cet épisode a marqué l'action communautaire, puisqu'il a mobilisé les citoyens et les organismes pendant des années. Déjà, rappelle Lennox Charles, en 1977, un comité était mis sur pied pour travailler à l'établissement de nouveaux équipements, les équipements existants étant insuffisants pour la population du quartier. La population n'avait même pas accès à une piscine intérieure publique, raconte Monique Larose. On cherche donc à remédier à la situation et à proposer des solutions pour équiper le quartier de centres sportifs et communautaire. Le Conseil communautaire raconte dans sa *Petite Histoire de Côte-des-Neiges* :

À la fin des années 1980, ces différentes propositions font l'objet de plusieurs débats aux assemblées générales du Conseil communautaire et l'on arrive à un consensus sur le développement de trois équipements collectifs : i) l'agrandissement et la rénovation des locaux du Centre communautaire de loisir; ii) la construction d'un centre sportif; iii) la construction d'un centre sociocommunautaire multifonctionnel. Les trois équipements devront être implantés dans des secteurs différents du quartier pour favoriser leur accessibilité, dynamiser les secteurs, et, surtout, amener les résidents à dépasser la division « en haut/en bas de la côte » en se promenant dans ces deux pôles du quartier (2006 : 26).

Plus de 25 ans plus tard, en 2005, était inauguré le 6767 Côte-des-Neiges, qui abrite un centre communautaire et une bibliothèque, dotant ainsi le quartier de l'ensemble des équipements souhaités par la population. Le dossier des équipements collectifs a fait appel à l'enthousiasme et à l'énergie de toutes les forces communautaires du quartier. Les projets ont varié, tous ne

s'entendaient pas nécessairement sur ce qui était proposé, sur les emplacements,⁵³ mais vers la fin des années 1980, les organismes du quartier ont travaillé de concert pour munir le quartier d'équipements qui faisaient cruellement défaut. « Les groupes communautaires se sont décidés, raconte Lennox Charles. Ils se sont dits : si on travaille ensemble, on va réussir. » « Le développement des installations, le centre de loisir, le centre sportif, le Centre communautaire 6767,⁵⁴ ce sont des réalisations qui sont vraiment l'aboutissement d'un travail de concertation, de mobilisation en faveur du quartier. Où tous les groupes se sont sentis partie prenante », raconte, pour sa part, Monique Larose, organisatrice communautaire du CLSC Côte-des-Neiges. « Il y a eu toutefois des moments de tensions importantes entre les membres des organismes communautaires et les organismes parapublics », selon Roger Côté. C'est un de ces moments qui, d'ailleurs, est à l'origine de l'implantation des équipements collectifs. Il raconte :

Le Conseil communautaire, qui pilotait le dossier, était divisé sur la question. D'un côté, certains d'entre nous favorisaient l'implantation de services ou d'un Centre dans le bas de la côte, là où les besoins étaient et sont encore plus importants. De l'autre, le Centre communautaire de loisir avait fait savoir leurs besoins en espace et équipements à la Municipalité depuis plusieurs années [...]. En fait tout le monde avait des bons arguments, et il a fallu reconnaître que le Centre communautaire était un maître d'œuvre en matière d'intervention en loisir et que leurs locaux étaient nettement insuffisants. Ce fut une période difficile qui a laissé des traces durant plusieurs années.

La lutte pour de nouvelles écoles primaires, dans le quartier, a aussi mobilisé les organismes communautaires ainsi que les parents et Afifa Maaninou, la commissaire scolaire de l'époque. Dans le quartier Côte-des-Neiges, les écoles francophones ne suffisaient plus pour accueillir les enfants d'immigrants qui devaient fréquenter l'école française.⁵⁵ Il y avait un urgent besoin d'écoles françaises.⁵⁶ « C'était un bon mariage : les intérêts des enfants et la force des groupes communautaires », commente Monique Larose. « Dans toutes les écoles du quartier, il y avait des parents qui savaient ce que c'était, militer », dit Andrée Ménard, directrice de Promis, qui a pris part à cette lutte. Les écoles, surpeuplées, ne pouvaient accueillir les élèves, qui devaient

⁵³ Pour certains, il fallait créer des pôles d'attraction, dans le quartier, en haut et en bas de la Côte, pour empêcher la formation de ghettos, pour que les gens s'approprient le quartier et favoriser les échanges. D'autres favorisaient la construction du Centre dans le bas de la Côte, là où les besoins, selon eux, étaient plus criants.

⁵⁴ Pour gérer le nouveau centre communautaire, sis au 6767 Côte-des-Neiges, un Centre des ressources communautaires de Côte-des-Neiges a été mis sur pied. Ce nouvel organisme, dédié à la gestion des ressources du milieu, démontre la volonté de coordonner les efforts des organismes et de leurs activités.

⁵⁵ La Charte de la langue française, adoptée en 1976, oblige en effet les parents immigrants à inscrire leurs enfants à l'école française.

⁵⁶ « Il n'y avait, dans les années 1970, que deux écoles françaises et six anglaises », rappelle Roger Côté, qui considère que Côte-des-Neiges avait alors un visage plus anglophone qu'aujourd'hui.

fréquenter une école d'un autre quartier. Les parents, avec le personnel des écoles et les organismes communautaires, se sont battus pour avoir de nouvelles écoles dans leur quartier : des écoles anglaises deviennent françaises, des écoles sont agrandies. On construit également une nouvelle école (l'école Lucille-Teasdale).

L'établissement du Conseil communautaire de Côte-des-Neiges, en 1987, est aussi considéré, par plusieurs personnes interviewées, comme un moment important dans l'histoire de l'action communautaire de Côte-des-Neiges et du quartier. Le Conseil, comme le journal communautaire, le bimensuel *Journal Côte-des-Neiges*, publié de 1983 à 1987, était un moyen de rassembler les gens œuvrant dans les ressources communautaires. Les « ressources » devenant plus nombreuses et plus visibles, il était devenu nécessaire, selon Monique Larose, de faire une jonction entre les organismes, de créer un lieu de concertation, une tribune pour les citoyens et les organismes du quartier. L'idée d'un conseil communautaire était née. Le Conseil est porteur de dossiers prioritaires pour le quartier. En haut de la liste des priorités, à sa fondation : des équipements collectifs. Pour Monique Larose, la création du Conseil répondait à un besoin des organismes, un besoin de s'informer, d'échanger, de travailler ensemble, dans un même objectif : l'amélioration de la qualité de vie dans le quartier.

La crise du verglas, de janvier 1998, est importante pour plusieurs personnes interviewées. Durement touchée, la population s'est réfugiée, entre autres, au Centre communautaire de loisir de Côte-des-Neiges. Réfugié et bénévole pendant cette crise, Claude Lauzon, de la CDEC, a pu voir « à quel point le quartier faisait en sorte qu'il y avait des lieux, des chemins de traverse entre les différentes communautés. Et le Centre communautaire de loisir en est un : il a un immense gymnase, et c'était un refuge. C'était le refuge du quartier. »

Enfin, la mise sur pied de la Corporation de développement économique et communautaire, la CDEC, en 1992, a aussi été un événement important, pour certains, dont Roger Côté, qui siège sur son conseil d'administration, et Carole Ouellet, coordonnatrice du Conseil communautaire au début des années 1990 et qui a été trésorière du premier conseil d'administration de la CDEC. « On a réussi à tisser des liens avec l'autre communauté [du quartier Notre-Dame-de-Grâce], qui avait à peu près les mêmes préoccupations. »

4.5 Le contexte sociopolitique

Le contexte sociopolitique est très présent dans le discours des personnes interviewées. Chacune aborde un aspect particulier de ce contexte, souvent en fonction des préoccupations de l'organisme à l'intérieur duquel il s'implique. Ce contexte est déterminant dans les rapports qu'entretiennent les organismes avec les gouvernements. Certains dossiers à saveur politique, comme celui des équipements collectifs ou des écoles, par exemple, ont réuni plusieurs acteurs du mouvement communautaire, de la Ville et du gouvernement provincial. Le nerf de la guerre: le financement. Car c'est souvent par le financement que ces rapports se définissent. Par ailleurs, il apparaît que les changements de gouvernements et de politiques modifient les rapports, les ententes et les façons de faire. Cela a été le cas dans plusieurs dossiers. En filigrane, les organismes ont toujours lutté pour leur autonomie.

Dans cette partie, nous présenterons deux éléments du contexte sociopolitique relevés par les intervenants du milieu communautaire en entrevue et avec lesquels les organismes ont dû composer : l'organisation territoriale de la Ville de Montréal et les politiques en matière d'immigration.

4.5.1 Deux quartiers, un arrondissement

Il y a une vingtaine d'années, le quartier Côte-des-Neiges a été jumelé au quartier Notre-Dame-de-Grâce pour former une seule unité territoriale. Cette organisation territoriale est « surnaturelle, comme bien d'autres », selon Roger Côté, et rend parfois difficiles les relations entre les différentes entités.

Au début, les arrondissements n'étaient qu'une division départementale pour mieux gérer, pour décentraliser. Avec la nouvelle Ville, les arrondissements gèrent leurs propres budgets, leurs propres services et la question qui est maintenant soulevée est à savoir si la Ville n'est pas maintenant trop décentralisée.

Pour Carole Ouellet, qui a travaillé avec des représentants du quartier Notre-Dame-de-Grâce dans le cadre de la mise en place de la CDEC CDN/NDG, « les deux quartiers n'ont rien à voir l'un avec l'autre ». Mais, poursuit-elle, « et cela est marquant, on a réussi à tisser des liens avec l'autre communauté [de Notre-Dame-de-Grâce] parce qu'on avait à peu près les mêmes préoccupations. » L'arrondissement Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce est le plus peuplé

de Montréal, avec ses 170 000 résidents. Il est surtout constitué, dit Roger Côté, de deux quartiers différents qui ont des histoires et des pratiques communautaires différentes. « Il a fallu apprendre à travailler ensemble. La mise sur pied de services communs pour deux entités territoriales distinctes, qui ont un fort sentiment d'appartenance, nécessite une période d'appropriation.»

Depuis les fusions municipales, en 2002, « le visage de la Ville et des arrondissements a profondément changé », dit Michaëlle Riché, et a influencé les rapports avec les organismes communautaires. D'après Roger Côté, « la mise en place des arrondissements a amené un rapprochement de la structure locale à la vie locale. » En même temps, les nouvelles structures de la Ville de Montréal ont fait en sorte que le maire d'arrondissement et les conseillers sont plus près des citoyens, prennent des décisions concernant leur arrondissement et interviennent dans la gestion et les décisions administratives. Le rôle des politiciens municipaux n'est plus seulement, explique Roger Côté, de « faire les politiques et de faire des recommandations »; ils reçoivent des demandes des citoyens au conseil d'arrondissement et peuvent « mettre leur nez dans toutes les politiques ». ⁵⁷ Les citoyens, eux, via le conseil d'arrondissement, peuvent se faire entendre et avoir une influence directe sur les décisions. « Alors qu'avant, dit Roger Côté, il fallait passer par le Conseil de la Ville de Montréal, ce qui était beaucoup plus long. » Pour les citoyens, donc, le conseil d'arrondissement est plus accessible. Dans ce contexte, les politiciens ont tendance à « intervenir rapidement » pour répondre aux attentes des citoyens. Mais il y a aussi, entrevoit Roger Côté, une possibilité de dérive dans le fait que tout soit « aligné sur le politicien qui doit se faire réélire. »

Michaëlle Riché, conseillère en développement communautaire à l'arrondissement Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce, constate les changements de l'intérieur. « La tendance est à la décentralisation », dit-elle. « On a tout décentralisé le plus possible, et beaucoup de postes qui se trouvaient au niveau central ont été délégués dans les arrondissements. Donc, on a créé, dans les arrondissements, des postes de conseillers en développement communautaire, dans toute la ville. » Ces conseillers ont comme mandat de faire, précise-t-elle,

⁵⁷ Depuis 2002, le contact avec le maire de l'arrondissement est plus direct, précise Michaëlle Riché. « Avant la fusion, dit-elle, les politiciens étaient élus, mais siégeaient tous à l'hôtel de ville. On ne les voyait pas. Ils étaient moins dans nos plates-bandes administratives. Ils passaient par la directrice générale. »

le tour des problématiques de la situation locale. Ils portent le premier regard sur les grands enjeux à ce niveau, et aident l'administration à définir des balises, des orientations, à développer des programmes, à mettre en place des choses en regard du développement social, du développement communautaire. Sans perdre le lien avec le milieu.

Dans la même optique, l'arrondissement Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce a acquis beaucoup plus de responsabilités en ce qui a trait au développement social du quartier en signant « un contrat de ville ». L'entente-cadre survenue entre la Ville de Montréal et le gouvernement du Québec, en 2003, accorde un financement aux arrondissements pour le développement social sur son territoire. Cette entente élimine l'un des paliers gouvernementaux dans la négociation pour l'obtention de fonds. « Le financement provincial est donné à la municipalité, ou à l'arrondissement, ce qui fait que l'argent ville et l'argent provincial, c'est le même argent », explique Roger Côté. Les arrondissements possèdent donc beaucoup de nouveaux pouvoirs d'action. Cette décentralisation des pouvoirs vers l' élu municipal a également modifié certains rapports de force ou d'influence. Ainsi, les CDEC ont maintenant deux sièges réservés à leur C.A. pour les représentants de l'arrondissement (au moins un élu). Les budgets provinciaux alloués au CDEC passent par l'arrondissement. Comment conserver son indépendance dans un tel rapprochement. « Il faut savoir s'expliquer et se respecter », explique Roger Côté, président du C.A. de la CDEC. « Mais notre plan local d'action a dû s'inspirer du plan d'urbanisme de l'arrondissement. » Si l'arrondissement Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce demeure le plus peuplé des arrondissements montréalais, l'administration locale reçoit le plus faible financement par individu à Montréal (343 dollars par habitant comparativement à Westmount, qui reçoit 2046 dollars par habitant). Par contre, en ce qui a trait aux revenus de taxation, cependant, l'arrondissement est au deuxième rang (sur 29) (Boucher *et al.* 2005).

Par ailleurs, déplore Roger Côté, le quartier continue de vivre un sous-financement global en matière d'interventions communautaires. Il y a eu une certaine forme de rattrapage ces dernières années, mais il y a encore du chemin à parcourir, selon lui. « La fusion des établissements de santé en CSSS risque également de complexifier cette donne. Est-ce que l'on sera tenté de transporter des financements reçus pour un mandat dans une communauté ailleurs? »

Si certains, dans les entrevues, parlent de l'importance des changements dans l'organisation municipale, d'autres déplorent, comme Claude Lauzon, que le quartier n'ait pas de district électoral. « Côte-des-Neiges est divisé en deux districts qui sont eux-mêmes séparés entre Outremont et Mont-Royal », explique-t-il. Ce qui fait que le quartier, dans son entier, ne se

retrouve pas dans une circonscription et complique la représentation politique des citoyens, divisés dans deux circonscriptions.

4.5.2 Un exemple de contexte influençant l'action d'un organisme : la transition Canada-Québec en matière d'immigration

Dans la première entrevue de groupe avec Siari, on a parlé abondamment du contexte sociopolitique et de son évolution. La discussion sur le ministère de l'Immigration et sa vision illustre une opposition de valeurs et de définitions de base. Sur l'intégration, mais aussi sur l'action même des organismes, bureaucratie et terrain s'affrontent. Une méfiance s'installe dans les rapports.

Compte tenu de sa mission, Siari est très vulnérable aux différentes politiques en matière d'immigration. Son principal interlocuteur gouvernemental est celui qui est responsable de l'immigration, et en 35 ans d'histoire, cette responsabilité a beaucoup changé. Pour Rivka Auginfeld, de la table des organismes d'accueil au service des personnes réfugiées et immigrantes, « le ministre de l'Immigration c'est comme la mode [elle change]. Chacun a son idée, ses couleurs. » Relevant d'abord du gouvernement fédéral, l'immigration est devenue une compétence provinciale. Ainsi, à l'époque de la fondation de Siari et de l'arrivée des Boat People, l'immigration était un domaine strictement fédéral. Le Québec, en ce qui concerne le financement des organismes en immigration, était absent. « Il était présent de différentes façons: dans le parrainage, par exemple. Mais les programmes de subvention étaient du fédéral. C'était avant l'entente Canada-Québec », souligne Mme Auginfeld. En 1991, le Québec est donc devenu responsable des programmes d'établissement des immigrants. « Cette entente, précise-t-elle, disait que le Québec devait offrir des centres, des services semblables à ceux offerts dans le reste du Canada. »

Siari a donc vécu la transition de la prise en charge de l'immigration, du gouvernement fédéral vers le gouvernement québécois. « Québec est venu ensuite mettre de l'ordre dans les organismes d'accueil et d'établissement. Évidemment, on était complètement bouleversés parce que les conditions des subventions étaient changées d'un jour à l'autre. » Les rapports entre les organismes d'accueil et d'établissement, dont Siari, et le gouvernement provincial étaient à redéfinir. Mais cette redéfinition était imposée par le gouvernement. « Les fonctionnaires nous ont dit qu'il fallait nous organiser, nous améliorer, qu'ils allaient nous expliquer ce qu'on avait à

faire dans l'année. » Les organismes se voyaient d'un coup instrumentalisés et ont réagi en mettant sur pied la table des organismes d'accueil au service des personnes réfugiées et immigrantes. Rivka Augenfeld, qui la préside, lance à la blague : « Je dis toujours que ce sont les gouvernements qui font les coalitions! »

L'arrivée de Québec, dans le domaine de l'immigration, a donc provoqué des changements importants sur fond de relations fédérales-provinciales. « Il y avait cette idée que tout ce que le fédéral faisait ne pouvait pas être bon, juste parce que le fédéral le faisait, sans l'examiner », dit une participante à l'entrevue de Siari. Ainsi, « le fédéral subventionnait les organismes pour la clientèle jusqu'à trois ans au besoin. » Québec, pour sa part, moins souple, décidait, « sans consultation » que « même si une personne immigrante ne s'est pas prévalu des services d'un organisme, après un an, elle doit aller vers les services offerts à l'ensemble de la collectivité. » Ces directives allaient à l'encontre de l'approche de l'intégration développée par les organismes communautaires. Les institutions publiques, par ailleurs, n'étaient pas préparées à intervenir avec ceux et celles qui n'avaient pas pu s'adapter à ce rythme imposé par les nouvelles règles provinciales, les personnes âgées, par exemple. Et « les gens du système [de santé et de services sociaux] appelaient toujours Siari pour [les aider]. » Il y avait, raconte-t-on à Siari, inadéquation entre les programmes gouvernementaux et l'action, le terrain. Par ailleurs, l'information sur les programmes tardait à être transmise. Bref, cela créait un contexte d'incertitude et inspirait de la méfiance à l'endroit du ministère québécois chargé de l'immigration.

Cette approche qui limite l'aide aux immigrants à une année, pour les organismes comme Siari, a eu des conséquences, souligne Phuoc Thi Nguyen. L'organisme devenait une passerelle entre les immigrants et la société d'accueil. « On n'était pas vu comme faisant partie de la société d'accueil. [...] On n'a jamais accepté cette vision. » Pour Rivka Augenfeld, « Siari témoigne d'un exemple marquant de l'écart entre la théorie et la pratique. L'écart entre [la personne qui travaille auprès des immigrants, sur le terrain] et quelqu'un qui a décidé, assis dans un bureau, comment les choses devraient être, comment les gens devraient pouvoir s'intégrer, comment les gens devraient apprendre la langue. Comment les institutions devraient s'adapter. »

Encore maintenant, les rapports entre le ministère de l'Immigration et des communautés culturelles (MICC) et les organismes communautaires sont difficiles. Par exemple, le ministère et le Projet Genèse ne voient pas du tout du même œil la reddition de comptes. Avec les autres

groupes financés par le MICC, dans le cadre du programme d'aide aux nouveaux arrivants, Projet Genèse est dans une véritable partie de bras de fer contre le ministère sur cette question. « Ils veulent nous obliger, explique Denyse Lacelle, à envoyer les noms de chaque personne qui vient nous voir, à préciser le nombre de personnes qui participent aux activités, à les informer un an à l'avance des activités. » Cette façon de faire est considérée comme inacceptable et plutôt inquiétante.

4.6 Les pratiques et les approches des organismes

Plusieurs des personnes interviewées, en entrevue de groupe ou en entrevue individuelle, ont constaté une évolution importante de l'action des organismes avec lesquels ils travaillent. Leur intervention auprès des gens du quartier a suivi l'évolution de la population et de ses besoins.

4.6.1 L'approche communautaire de l'intégration

La diversification importante de la population du quartier, entre autres, a contribué à modifier les pratiques et les approches des groupes. Tous les organismes ont connu une diversification importante de l'origine des populations avec lesquelles ils travaillent et beaucoup ont dû ajuster leurs services et diversifier leurs activités. Les organismes interviewés, sauf la BCA, adoptent une approche communautaire de l'intégration, c'est-à-dire qu'ils reconnaissent l'existence de différences ethnoculturelles dans la communauté et favorisent une insertion sociale harmonieuse des minorités à la vie de la majorité francophone (spécialement le Centre communautaire de loisir, Promis et Siari). En même temps, leur approche est très politique, puisque, reconnaissant que les différences ethnoculturelles sont à la source de la discrimination sociale, ils luttent, comme Projet Genèse, pour l'accès aux mêmes droits et services pour toutes les minorités.

4.6.2 L'empowerment et l'approche citoyenne

L'empowerment et la promotion d'une citoyenneté active sont aussi des approches privilégiées par les organismes communautaires. Dès les premiers comités de citoyens, dans les années 1960, il y avait cette volonté d'exercer une citoyenneté active (Lamoureux, 2003). De nombreux organismes et associations, sont nés de la volonté populaire, de l'implication et de l'action des citoyens. La participation active des citoyens est une préoccupation constante dans l'élaboration des projets et des approches pour tous les organismes.

Ainsi, le Projet Genèse, dès sa fondation, a voulu développer une approche de proximité, de déstigmatisation, orientée vers la défense de droits et la prise en charge. L'*empowerment* est au cœur de son action. « It was in a sense a new form of *empowerment*, you know, taking it away from existing power and putting it into the hands of people [instead], » dit M. Gottheil. Ainsi, cet organisme met l'accent sur la formation, l'information et l'éducation citoyenne. Pour Denyse Lacelle, l'éducation populaire c'est « l'ensemble des actions menées collectivement par lesquelles les gens comprennent mieux et prennent en charge collectivement leurs conditions de [vie] pour améliorer les choses, vers le changement. » Genèse, dans ce sens, est, selon Khokon Maniruzzaman, « a citizenship training organization. » « As members of the community, dit-il, we have our duties, obligation to take part or participate in the governing process. So if we have information and knowledge about the system or the government, we can be better citizens. »

À Femmes du monde à Côte-des-Neiges, on met l'accent sur la communication et l'échange. « Les femmes, en parlant entre elles, trouvent souvent elles-mêmes les solutions, dit Anne Richard-Webb. « Ce qu'on veut, c'est leur donner l'espace, le temps. » Il faut permettre aux gens de parler, de s'exprimer, explique M. Maniruzzaman. Au Centre communautaire de loisir, les intervenants considèrent que l'*empowerment*, à la base de leur travail, passe aussi par la participation, le sentiment d'appartenance et les dynamiques de groupe. Au café rencontre, par exemple, où se réunissent les mères, les compétences de chacune sont mises à contribution. « Il n'y a pas une professionnelle qui vient dire quoi faire. » Cela crée un climat de confiance et de confidentialité et favorise la discussion entre les mères. « Elles apprennent à se connaître, développent des liens. Pendant ce temps-là, les enfants sont gardés, ce qui leur donne un répit. »

La plupart des organismes dépendent du travail des bénévoles pour la réalisation de plusieurs de leurs activités (voir section sur les bénévoles, ci-haut). En même temps, le bénévolat, dans une perspective d'*empowerment* peut aussi représenter une approche d'intervention et d'intégration. Pour les membres, l'engagement dans un organisme permet de prendre la parole, de s'exprimer, de développer des relations, de s'impliquer dans sa communauté et dans sa propre vie.

L'*empowerment* est aussi central dans l'approche de la BCA. Mais, selon Leith Hamilton, consultant à la BCA qui travaille à la révision des programmes de l'organisme et au réseautage (*networking*) des organismes de la communauté noire, à Montréal, cette approche doit être orientée sur la communauté, ses valeurs. « We had to find out what were the values that the community really believed in and try to get a collective vision. » Janelle Williams souligne, elle

aussi, l'importance de travailler sur les valeurs et l'estime de soi, surtout auprès des jeunes. Dans le but de cerner les valeurs de la communauté noire de Montréal dans son ensemble, un comité de travail cherche à développer une approche coordonnée (*coordinative approach*). « We have created a network, dit M. Hamilton. We have four organizations [de la Petite Bourgogne, de Notre-Dame-de-Grâce, du West Island et la BCA de Côte-des-Neiges] started to create a prevention and social development network in the black community. »

4.6.3 *Le loisir comme outil d'intervention*

Au Centre communautaire de loisir, on utilise le loisir comme outil d'intervention et de développement social. L'inspiration de l'approche particulière du Centre est celle de la Fédération des Centres communautaires de loisir. Denise Beaulieu explique que le Centre « est issu des groupes populaires, de l'époque des années 1970, [...] celle de l'animation sociale de la base » de la participation populaire et de l'animation de quartier. En 2003, le Centre a redéfini sa mission: « C'est un lieu, pour briser l'isolement, pour créer des liens, favoriser l'intégration sociale, [...] la prise en charge individuelle et collective par l'intermédiaire du loisir. » Ainsi, une activité permet d'informer, de créer une dynamique et de favoriser la participation.

4.6.4 *La mobilisation politique comme outil d'intervention*

Certains organismes, comme Projet Genèse, mettent beaucoup d'énergie à mobiliser la population sur les enjeux politiques et sociaux. Mobiliser les citoyens fait partie de la mission de l'organisme, selon M. Olwell.

À Projet Genèse, ce sont les membres qui agissent auprès des gouvernements pour faire valoir leurs droits. Ceci toujours dans un souci d'*empowerment*. Ainsi, par exemple, devant la commission Clair (2000) et la commission Romanow (2002), ce sont des membres bénévoles qui sont allés exprimer leur point de vue au nom de leurs concitoyens. Ce sont des gens ordinaires (« ordinary people ») qui vont se faire entendre et revendiquer leurs droits.

Projet Genèse cherche à aider les citoyens à prendre conscience de leurs droits. Mme Moser, une bénévole, raconte:

There are people who come into this Storefront who don't know that they're entitled to certain money until they get here, and they tell them you're entitled and this is how you get it. I have

spoken to a number of people who said oh, they helped me get my supplements that I didn't know I was entitled to.

En entrevue, les membres de Projet Genèse parlent beaucoup de l'importance de travailler avec les autres groupes « to have a mass mobilization. » Certaines causes sont si importantes qu'il faut travailler de concert avec d'autres organisations, en collaboration, considère Khokon Maniruzzaman. Selon lui, l'organisme vise à créer des liens entre les personnes, mais aussi entre les organismes. Sur le plan local, le travail politique se réalise principalement avec le Conseil communautaire de Côte-des-Neiges, mais sur les plans régional et national, Projet Genèse collabore avec des groupes régionaux et nationaux de défenses de droits la Coalition Solidarité Santé, le Front d'action populaire en réaménagement urbain (FRAPRU), le Collectif pour un Québec sans pauvreté, la Coalition *J'ai jamais voté pour ça*, la Marche mondiale des femmes, la table de concertation des organismes d'accueil au service des personnes réfugiées et immigrantes, etc.

4.6.5 Une approche globale et intégrée basée sur les besoins

Plusieurs organismes ont développé, avec le temps, une approche qui cherche à travailler sur un ensemble de facteurs lié à une problématique, une approche globale et intégrée. Lennox Charles parle de perspective holistique.

Au Centre des femmes de Côte-des-Neiges, on aborde la vie des femmes dans son ensemble. Selon Anne Richard-Webb, la coordonnatrice de l'organisme, « tout concerne les femmes : la pauvreté, la santé, l'isolement, mais la politique aussi, l'école, enfin tout. » Il s'agit de la même approche qu'au Projet Genèse qui cherche à agir sur plusieurs aspects de la vie des personnes. Pour Promis, développer une approche globale et intégrée, c'est offrir « la majeure partie des services dont ont besoin les nouveaux arrivants. » Par exemple, un immigrant peut se présenter pour une difficulté en recherche d'emploi, puis solliciter d'autres intervenants pour ce qui est du parrainage de leur conjointe, etc. Les intervenants parlent d'une approche personnalisée client-intervenant. Le défi de l'approche globale, pour les intervenants, réside dans la polyvalence.

4.6.6 L'approche par quartier

Cette approche globale et intégrée se retrouve aussi dans le travail de Monique Larose, l'une des instigatrices de l'intervention par quartier développée par le CLSC Côte-des-Neiges, en

partenariat avec le milieu communautaire, dans le quartier. Cette approche, que certains appellent aussi l'approche populationnelle, a pris forme à Côte-des-Neiges, tout d'abord, dans le secteur Mountain Sights.

C'est à la fin des années 1980 que le CLSC Côte-des-Neiges, en collaboration avec l'organisme Promis, cible l'enclave de Mountain Sights.⁵⁸ S'inspirant de l'approche par quartier, on vise à être près de la population de cette enclave, particulièrement vulnérable et isolée (CLSC CDN, 1996).⁵⁹ Dans une perspective globale, on offrait, dans un seul lieu, tous les services sociaux et communautaires nécessaires à la population. Ce sont les résidants eux-mêmes qui ont fait l'évaluation de leurs besoins afin que les services développés soient adaptés à leur réalité et pour stimuler la participation citoyenne. Conjointement, le CLSC, les organismes communautaires et différents services municipaux ont développé une série d'activités complémentaires en lien avec les besoins identifiés par la population, l'objectif commun étant de dynamiser une vie de quartier et de permettre à la population de jouer un rôle actif dans le développement social de leur communauté. En 1992, le Centre communautaire de Mountain Sights ouvre ses portes.

4.6.7 *L'économie sociale*

L'économie sociale peut aussi être considérée comme une approche adoptée par certains organismes. Certains acteurs considèrent que le processus de développement de l'économie sociale, dans le quartier Côte-des-Neiges, se serait fait tardivement comparativement à d'autres quartiers de Montréal. La Corporation de développement économique et communautaire (CDEC) de Pointe-St-Charles, par exemple, a été mise sur pied en 1984 ; celle du Centre-Sud en 1985 (Hamel, 1991), alors que la CDEC Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce ne s'est établie qu'en 1992. La première entreprise d'économie sociale développée dans le quartier, La Grande Vadrouille, ne sera fondée qu'en 1998.

Claude Lauzon, directeur de la CDEC Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce considère que le développement de l'économie sociale, dans le quartier, a été un « travail de longue haleine. » Une partie du mouvement communautaire avait un discours critique vis-à-vis cette approche,

⁵⁸ Situé au nord-ouest du quartier, Mountain Sights est isolé du reste du quartier par le parc industriel, l'autoroute Décarie et le boulevard Jean-Talon.

⁵⁹ CLSC CDN ; *L'intervention par quartier à Mountain Sights : un retour aux sources*, candidature au Prix André-Tétreault 1996, CLSC CDN, 1996.

constate, pour sa part, Roger Côté. Éric Shragge explique, quant à lui, comment l'opposition entourant la mise sur pied de la CDEC Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce était beaucoup nourrie par le fait que la CDEC était perçue comme « une structure paragouvernementale parachutée dans le milieu qui ne venait pas de la base ». Pour Roger Côté, le financement rendu disponible par l'économie sociale a permis d'ajouter une dimension de création d'emplois et de services complémentaires qui n'existaient pas auparavant.

Que ce soit les deux entreprises en aide domestique, Multicaf et son service de traiteur, la Maison verte ou les CPE de l'arrondissement, nous avons pu soutenir des projets intéressants et socialement utiles. L'économie sociale, c'est l'entrepreneuriat communautaire qui se donne de nouveaux moyens.

Pour les membres du conseil d'administration de la CDEC, selon Claude Lauzon, l'économie sociale est une réponse parmi d'autres, pour à la fois répondre à des besoins sociaux et offrir des emplois à des personnes qui désirent s'intégrer sur le marché du travail dans un secteur précis. L'économie sociale ne concerne pas que le domaine de l'employabilité ou de l'insertion dans le marché du travail de personnes vulnérables et la grande majorité des entreprises d'économie sociale n'ont rien à voir avec une mission de l'État, explique-t-il. Dans le quartier, de nombreux projets de Centres de la petite enfance (CPE), d'entreprises culturelles, de services alimentaires ou informatiques ont été soutenus par le fonds d'économie sociale. Et ce sont tous des exemples d'organismes sans but lucratif qui ont une mission sociale ou culturelle et non pas uniquement économique. L'économie sociale est de plus en plus connue dans le quartier, considère le directeur de la CDEC Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce. « Le nombre de projets est en progression constante à la CDEC, en termes de financement. » De plus, quelques organismes communautaires, comme Multicaf ou Promis, ont développé des projets d'économie sociale. Roger Côté considère ces projets « comme étant un apport important » pour le développement communautaire. Selon lui, l'économie sociale permet à certains organismes communautaires de trouver « des moyens différents de se financer. »

4.7 L'évolution des organismes et de leurs formes organisationnelles

Les organismes, nombreux dans le quartier, sont actifs, dans différents domaines. Par leur action, les organismes font bouger les questions d'habitation, de santé, de sécurité publique, d'environnement, de relations interculturelles. « Dans ces divers domaines, dit Claude Lauzon, de la CDEC, on a fait des pas de géant grâce au travail des groupes ». Les groupes se sont

mobilisés pour la population du quartier, pour les équipements collectifs, pour de nouvelles écoles. Ils sont à la première ligne, près des gens. On est loin de l'époque des années 1970 où on comptait quelques groupes, dit Roger Côté.⁶⁰ Avec le temps, dit Lennox Charles, Côte-des-Neiges a changé parce que les groupes ont réalisé qu'ensemble ils pouvaient faire plus que séparément.⁶¹

Concertation et complémentarité sont deux des éléments marquants de l'évolution des organismes, selon plusieurs témoins clés de cette évolution. « Les gens travaillent de plus en plus ensemble, échantent, ont beaucoup de projets », dit Afifa Maaninou.

S'il est toujours près des gens et de leurs besoins, le mouvement communautaire de Côte-des-Neiges a évolué. Pour Éric Shragge, il évolue vers les services, mais, dit-il, le modèle de services ne peut être adopté par tous les organismes. Ainsi, les associations ethniques (ou les organismes culturels), par exemple, « qui ne sont pas nécessairement articulées comme les groupes québécois » ne peuvent adopter ce modèle.⁶² Toutefois, le modèle de services, favorisé par les bailleurs de fonds, assure des subventions à ceux qui le suivent. Ceux qui ne sont pas des organismes qui offrent des services, par exemple, les organismes de défense de droits, sont pénalisés.

Il y a un moment où, dit Monique Larose, c'est devenu clair que les groupes communautaires devaient jusqu'à un certain point, se soumettre aux exigences des bailleurs de fonds. Les groupes communautaires qui ont voulu se développer ont souvent eu à mettre de côté certaines parties de leur mission pour aller dans le sens de là où il y avait des sous.

Pour survivre et se développer, plusieurs ont suivi ce modèle, élargi leur mission et offert un éventail de services plus larges, en sous-traitance pour le gouvernement, selon certains. Si, les années 1980 se caractérisaient par le développement de ressources communautaires, les années 2000 sont marquées par « la coordination pour l'intégration, l'arrimage aux services

⁶⁰ « À l'époque de la fondation du CLSC, il y a plus de 25 ans, il y avait le Centre communautaire de loisir, l'Œil, Projet Genèse et le *Journal communautaire*. Ce qui fait quatre. C'était un petit monde », se rappelle Roger Côté.

⁶¹ C'est ce que constate aussi Anne Richard-Webb : « Les groupes communautaires, dans le quartier, agissent en synergie. [Ce qui fait que] c'est un quartier très vivant, qui bouge beaucoup, qui prend position, qui a des idées intéressantes. »

⁶² Ces associations n'ont en effet pas nécessairement de mandat « communautaire ». « Il s'agit, au début, d'un regroupement de personnes nées à un point du globe se retrouvant dans le quartier. Au cours des années, ces associations développent un mandat communautaire, est en contact avec d'autres associations, élargissent leur mandat », explique Roger Côté. Ce fut le cas, entre autres, de l'Association latino-américaine (ALAC), fondée en 1983, qui est passé d'un regroupement de personnes latino-américaines qui avait des « petits programmes d'action pour la famille », à un organisme de développement économique.

gouvernementaux dans plusieurs secteurs », dit Monique Larose.⁶³ Par ailleurs, certains, dont Éric Shragge, constatent que s'il y a moins de mobilisation aujourd'hui que dans les années 1980, la mobilisation et la volonté politique sont toujours présentes, dans les années 2000, au sein du mouvement communautaire du quartier.

4.7.1 *Le Conseil communautaire Côte-des-Neiges/Snowdon*

Le Conseil communautaire de Côte-des-Neiges/Snowdon est une de ces organisations où s'actualisent mobilisation et volonté politique. Plusieurs organismes ont participé à la mise sur pied du Conseil communautaire Côte-des-Neiges/Snowdon, en 1987. À la fin des années 1980, les ressources devenant plus nombreuses et plus visibles, il était devenu nécessaire, se rappelle Monique Larose, de faire une jonction entre les organismes, de créer un lieu de concertation. Les acteurs du mouvement communautaire du quartier avaient besoin d'information, d'échanger et de travailler ensemble.⁶⁴ L'idée d'un conseil communautaire était née. Cette idée était, à l'époque, une initiative nouvelle. « C'était juste avant la formation de toutes les tables » se souvient Éric Shragge, présent à la fondation du Conseil. « Tout était ouvert, il n'y avait pas un formulaire pour le faire, alors, c'était un défi », dit-il. Il existait déjà une table de concertation dans le quartier Notre-Dame-de-Grâce depuis les années 1940. Elle avait une structure bien différente: les membres étaient des citoyens, alors que les membres du Conseil communautaire de Côte-des-Neiges/Snowdon étaient les groupes du quartier. « Il y a eu un long débat sur cette idée. Et on a décidé d'inviter les groupes du quartier à s'impliquer », raconte Éric Shragge.⁶⁵ Le Conseil communautaire s'est donc constitué en concertation d'organismes. Cependant, ajoute M. Shragge, « pas seulement des groupes de services ou les groupes financés par le gouvernement, mais tous les groupes du quartier. » Il existait une volonté que le Conseil soit un regroupement large d'organisations, « pas nécessairement des groupes de services du quartier comme on a

⁶³ Par ailleurs, cela se reflète dans les termes utilisés par certains organismes : « Maintenant, on parle des gens comme de « clients » déplore Denyse Lacelle, qui combat cette tendance « clientéliste. »

⁶⁴ « On avait besoin d'une plate-forme pour représenter et refléter les besoins de la communauté », dit Jim Olwell, de Projet Genève.

⁶⁵ « Côte-des-Neiges était une des premières communautés à essayer de mettre sur pied une organisation qui regroupait les organisations de citoyens du quartier », rappelle encore Éric Shragge. Cependant, au départ, certains, comme Monique Larose, du CLSC, voulaient en faire du Conseil un forum réunissant et les organismes et les citoyens. La création du Conseil communautaire coïncide avec celle des conseils de quartier, mis en place par le RCM, à la Ville de Montréal. Le rôle de forum était tenu par ces conseils, selon Monique Larose. Le fait que le Conseil devienne davantage un lieu de concertation pour les organismes communautaires qu'un forum était donc malgré tout une bonne chose, selon elle: « Les organismes communautaires avaient un grand besoin de se parler, de se consolider, de faire des plans d'action communs. »

maintenant. », mais aussi de groupes « ouvertement politiques ». « Le Conseil, poursuit-il, a été fondé juste avant la formation de toutes les tables. Côte-des-Neiges était une des premières communautés à essayer de mettre sur pied une organisation qui regroupait les organisations de citoyens du quartier ».

Pour M. Shragge, il a été relativement facile de mettre sur pied le Conseil communautaire. « Il n'y a pas [eu] d'opposition: il n'y a pas de groupes qui ont dit : Ah! non, *nous* représentons la communauté. »⁶⁶ Il considère que l'espace était libre pour le faire et qu'ils ont bénéficié de l'appui du CLSC Côte-des-Neiges et de Projet Genèse⁶⁷. « Le CLSC, avec leurs organisateurs communautaires, et Projet Genèse, c'était un leadership très fort. » M. Shragge considère que le leadership est important pour mettre sur pied ce genre de regroupement.

M. Shragge raconte la première réunion du Conseil :

La première rencontre du Conseil s'est faite dans la bibliothèque d'une école secondaire. Il y avait peut-être 60, 70 personnes, les représentants et les membres des groupes, qui étaient là. Il y a eu des discussions sur les priorités de la communauté. Et on a fait une liste pour former un agenda pour l'action.

Le Conseil communautaire, à son origine portait des dossiers identifiés par ses membres comme prioritaires. « C'était tous des dossiers de quartier », dit Monique Larose. Le premier dossier du Conseil communautaire fut celui des équipements collectifs communautaires, sportifs et de loisirs.⁶⁸ La lutte à la pauvreté et le développement économique du quartier étaient aussi des priorités, au début des années 1990, dit Carole Ouellet, coordonnatrice du Conseil communautaire. Le logement occupait également la tête de liste. Pour Carole Ouellet, le Conseil a pour mission « de voir à améliorer la qualité de vie des citoyens et de regrouper les intervenants, les organismes du milieu, pour se donner une force ensemble ». Une autre priorité avait été exprimée par certains groupes: les écoles anglophones. « C'était l'heure où les écoles anglophones du quartier perdaient leur clientèle, relate Monique Larose. Une école anglophone était menacée de fermeture (c'était l'école Northmount, maintenant l'école Lavoie.) » C'était une

⁶⁶ Les réunions du Conseil communautaire étaient souvent houleuses, cependant, chacun défendant les intérêts et les idées du groupe qu'il représentait. « Chacun avait son intérêt, ses idées à défendre. »

⁶⁷ Une étude réalisée à Projet Genèse a servi de base à la réflexion à la mise sur pied d'un conseil communautaire, un forum pour le quartier.

⁶⁸ Monique Larose raconte les démarches qui ont mené à établir les priorités : « On était comme un noyau: on est allé voir les groupes communautaires, puis chacun nous parlait des enjeux qu'ils considéraient comme prioritaires. Quand on a rassemblé tout le monde, on leur a soumis tous les enjeux identifiés. Il s'agissait ensuite de passer au vote. Ce qui venait en tête, c'était une piscine. Une piscine intérieure pour le quartier. »

priorité pour des organismes et des gens du quartier, mais elle n'a pas été retenue en assemblée. Le Conseil regroupait en effet des organismes de la communauté anglophone et de la communauté francophone du quartier. Qui ne portaient pas tous les mêmes priorités.⁶⁹

Le Conseil communautaire, dit Éric Shragge, a une mission politique. Il mobilise et s'implique, tout comme plusieurs autres organismes. Son objectif : faire changer des choses. Les enjeux qui mobilisent les organismes communautaires sont les mêmes dans les années 2000 : lutte à la pauvreté, logement social. Mais le Conseil est aussi tourné vers des enjeux nationaux, constate Monique Larose, plus seulement des enjeux particuliers à Côte-des-Neiges. « On n'est plus en train d'attirer seulement l'attention des élus locaux sur les besoins du quartier », dit-elle.

Une des premières tables de concertation de quartier, à Montréal, le Conseil reste un outil pour le quartier, pour ses organismes et ses citoyens.⁷⁰ Le Conseil, qui réunit aujourd'hui une quarantaine d'organismes, en 2006, a défini cinq priorités pour le quartier (les jeunes, le rapprochement des communautés culturelles, le logement social dans le secteur de l'hippodrome Blue Bonnets, la sécurité alimentaire et le juste financement de l'arrondissement), adopté les revendications et la déclaration de principe du Manifeste de quartier pour Côte-des-Neiges. Le Conseil communautaire a adopté son plan d'action à long terme en septembre 2006.

Le Conseil communautaire est un organisme porteur, dont le rôle, s'il est d'unir les forces des organismes et de définir des priorités d'action, en est aussi un de support. Ainsi, Anne Richard-Webb, de Femmes du monde à Côte-des-Neiges, parle de la mise sur pied de Femmes du Monde et du support de l'ensemble des groupes communautaires via leur Conseil communautaire:

C'est un projet qui est vraiment né du besoin dans le quartier. C'est vraiment la table de concertation qui l'a porté. Mais la table de concertation, c'est les groupes du quartier. Ce n'est pas une entité toute seule. Ce sont les groupes du quartier qui ont mis sur pied ce groupe-là, et qui l'ont vraiment appuyé dans les premières années.

⁶⁹ Les groupes anglophones ne sont pas restés au Conseil et ont pris leurs distances. La communauté noire aussi, à cause, entre autres, de la barrière linguistique. Monique Larose explique:

La communauté noire avait moins à gagner que d'autres de travailler avec les autres. Parce que peut-être ils tenaient à garder ce qui leur est spécifique. Comme ils faisaient beaucoup de travail en loisirs (les camps de jour, l'aide après l'école), entre autres, ils sentaient moins le besoin de se regrouper. Peut-être qu'ils se sont dit : si on perd ça, notre existence va être menacée.

⁷⁰ Après la fondation du Conseil, le programme Villes et Villages en santé a permis de mettre sur pied des tables de concertation dans plusieurs autres quartiers de Montréal.

Elle poursuit: « C'est le conseil communautaire Côte-des-Neiges/Snowdon, notre table de concertation, qui a fait une demande au Conseil régional de développement de l'île de Montréal (CRDIM) pour avoir une subvention pour engager une travailleuse. Et ils ont décidé d'héberger la travailleuse, ça veut dire moi, dans le local du Conseil communautaire. » Le Conseil a aussi promu l'idée de l'établissement d'une CDEC dans le quartier. Selon Carole Ouellet, coordonnatrice du Conseil communautaire au début des années 1990, il y a eu de la résistance dans le milieu lorsque est apparue l'idée de faire entrer l'aspect du développement économique dans le communautaire. « Pour contribuer à implanter la CDEC, il fallait vendre l'idée. [...] Le débat sur le développement communautaire a permis au conseil et à ses membres de considérer le développement économique dans leur action, de voir l'intérêt de s'associer à des partenaires. On élargissait vraiment notre vision par rapport à un quartier. » Le Conseil communautaire a donc un rôle d'appui important. Andrée Ménard, directrice de Promis, rappelle, elle aussi, le rôle qu'a joué le Conseil dans la fondation de son organisme. Monique Larose, du CLSC Côte-des-Neiges, lui avait parlé du Conseil: « Je vous conseille d'aller là, avait dit Monique Larose, parce que vous allez connaître les ressources, et vous pourrez vous référer et vous saurez qui fait quoi », relate Mme Ménard. « C'était une bonne idée », conclut-elle.

Les organismes communautaires se concertent localement, dans leur quartier, autour du Conseil communautaire Côte-des-Neiges/Snowdon, mais ils participent également à d'autres concertations, orientées sur la thématique de l'action des organismes. Club Ami, Femmes du Monde à CDN, Promis, Siari, par exemple, ne sont que quelques organismes qui participent à ces tables, plus larges, regroupant les organismes actifs dans un même domaine. Dans le quartier même, d'autres tables de concertation existent aussi, la table Jeunesse, par exemple, la table Enfance/famille. La table de promotion de Côte-des-Neiges regroupe, quant à elle, des organismes et des gens d'affaires du quartier.

4.7.2 *Les tables de concertation*

Les liens de concertation entre les organismes dépassent aussi souvent le quartier (table de concertation en logement, en santé mentale, table des organismes d'accueil au service des personnes réfugiées et immigrantes), mais plusieurs privilégient la proximité dans les rapports. Ainsi Club Ami siège sur plusieurs tables de concertation, notamment en santé mentale. Les tables permettent, dit Irène Ranti, de Club Ami, d'aller chercher de l'information. Et de

« réfléchir ensemble », de définir une vision commune. « C'est difficile de maintenir une vision [par exemple, celle de l'intégration], quand tu as aussi besoin d'argent. Les bailleurs de fonds, souvent, veulent imposer leur vision. Toi, tu veux avoir la tienne. Et puis, il faut que tu vives et que tu paies les employés », dit Rivka Auginfeld, de la table de concertation des organismes d'accueil. Les tables permettent aussi d'unir les forces des organismes d'un même domaine, pour aller chercher du financement ou négocier auprès d'une instance gouvernementale.⁷¹ Mais, dit-elle, « nous, on travaille beaucoup plus avec des organismes autres que de santé mentale à Côte-des-Neiges. Je ne sais pas si c'était très conscient au début, mais on ne voulait pas être toujours et partout ensemble avec la santé mentale. » Le Conseil communautaire permet donc cette rencontre d'organismes divers, qui n'agissent pas nécessairement dans le même domaine, mais sur un même territoire.

La participation à plusieurs tables de concertation, tant locales que régionales, dépend de la capacité de l'organisme à participer à ces tables. Andrée Ménard, directrice de Promis, explique, par exemple, que ces participations sont possibles pour son organisme « parce qu'il y a beaucoup de monde à Promis ». Il est plus difficile pour un petit organisme qui compte peu de personnes, de participer à diverses tables, dit-elle.

« Maintenant, la concertation est une pratique, une habitude, des gens du monde communautaire et de tous les acteurs de la société civile », souligne Roger Côté, qui a une grande expérience des tables de concertation. Cette pratique a été longue et difficile à faire, selon lui. « On ne s'entend pas tout le temps: concertation ne veut pas dire nécessairement consensus obligatoire. On s'assoit, on regarde, puis on met cartes sur table. Les enjeux ne sont pas toujours les mêmes pour tous. » Mais la concertation ne va pas toujours sans heurts et difficultés. Une table peut aussi être un lieu de tension. Lorsque, par exemple, ces tables ne viennent pas des organismes eux-mêmes, mais sont imposées par un ministère ou une agence de la santé et des services sociaux. Mais, selon Roger Côté,

il ne viendrait pas à l'idée de personne de faire quelque chose dans le quartier sans se concerter. Ça ne passerait pas. Il y a une pratique bien établie. Ce qui ne veut pas dire que c'est toujours facile. En même temps, il y a souvent aussi des vices à la concertation. Tu peux perdre du temps, des fois, pour rien. La concertation c'est un outil, mais, parfois, c'est aussi un frein.

⁷¹ Phuoc Thi Nguyen considère que c'est grâce à la Table des organismes d'accueil des immigrants et des réfugiés que Siari existe encore aujourd'hui. « Lorsque les organismes n'adhèrent pas à la Table et restent seuls, il n'est pas facile de survivre », dit-elle.

4.7.3 *Les obstacles à la concertation*

Dans les pratiques de concertation, il y a des obstacles, des barrières à franchir. La barrière linguistique en est une. Ainsi, les organismes anglophones sont moins présents au Conseil communautaire, par exemple. Pourtant, un organisme comme la BCA était présent à la fondation du Conseil, en 1987. Il y a, selon plusieurs, une scission entre francophones et anglophones. Ce sont « deux mondes qui sont encore deux solitudes, bien qu'ils se côtoient un peu plus », dit Roger Côté.

Le Conseil communautaire, à ses débuts, était bilingue. Regroupant des organismes anglophones et francophones, le fonctionnement bilingue démontrait la volonté de tisser des liens entre les communautés et de regrouper tous les citoyens du quartier. Mais le bilinguisme exigeait un grand effort de traduction. Et tout traduire devenait lourd. Devenue une table de concertation des organismes du quartier plutôt qu'un forum de citoyens, la langue d'usage du conseil adoptée a été le français. Les groupes anglophones ne sont pas restés et ont pris alors leurs distances. La BCA, par exemple. « Pour différentes raisons, dit Monique Larose, témoin de l'époque, entre autres parce que le français n'est pas leur langue. »

Il y a des lieux de concertations où anglophones et francophones se retrouvent. La table Jeunesse en est un. Le projet de concertation sur les jeunes de la communauté noire⁷² en est un autre.

Roger Côté anime la table Jeunesse depuis cinq ans. Pour lui, cette table est un lieu de concertation majeur, qui regroupe les écoles du quartier, les organismes communautaires et les institutions dédiés à la jeunesse, le CLSC, la police et la Ville de Montréal. À cette table, on trouve deux représentants de la communauté noire anglophone qui peuvent intervenir en français.

Le Conseil a tenté de trouver des modalités, des moyens pour inclure davantage les organismes anglophones comme la BCA ou la Jamaican Association. « Il y en a qui, depuis 25 ans, qui font beaucoup de choses, qui ont leur importance dans le quartier. Ils vont au Conseil, mais n'y

⁷² De 1992 à 1994, ce projet visait à assainir les relations de cette communauté avec la police. « En novembre 1994, le ministre de l'époque nous a donné un prix pour notre plan d'action », raconte Roger Côté, qui participait au projet.

restent pas », dit Michaëlle Riché, qui, lorsqu'elle était à la BCA, parlant français et anglais, jouait le rôle de passerelle entre les communautés francophone et anglophone.

Outre la langue, d'autres facteurs expliquent, selon Michaëlle Riché, l'absence de certains organismes du Conseil communautaire. Le temps de réunion, par exemple. Les réunions, pour des petites organisations, sont lourdes. « Il est difficile de dégager quelqu'un trois, quatre, cinq heures par mois pour une rencontre. Si tu participes au Conseil, par exemple, si tu participes souvent, il y a aussi des comités de travail. Alors, il y a une obligation de se joindre aux comités de travail. Les gens voient ça comme un poids. » Michael Gittens, de la BCA, abonde dans ce sens : « It's hard to get volunteers to go. [...] But, ajoute-t-il, that does'nt mean that we don't know what's going on, because we still get the information and we still participate in the activities organized by the Council. » M. Hamilton, de la BCA lui aussi, voit le Conseil communautaire comme un *gatekeeper*, un portier qui a un pouvoir de décision sur le financement des organismes, qui fait des recommandations. Ce que le Conseil n'est pas. Par ailleurs, il est d'avis que le Conseil n'a jamais considéré comme une priorité les problèmes sociaux vécus par les familles noires du quartier :

So we were there at the Conseil Communautaire, we were there on all these tables years ago and nothing was done, nobody was screaming about black families. So have to start having our own perspective. And maybe we need to develop that perspective and then understand it before we can share it with other people and say well maybe there's some common interest. We were part of all those things before and nothing was happening.

Roger Côté, qui était présent au moment de la fondation du Conseil, considère, quant à lui, que le Conseil communautaire a changé beaucoup. Il est devenu « une réunion de permanents ». Au début, explique-t-il, on voulait privilégier les citoyens engagés, mais la question de la représentation passait beaucoup par les organismes communautaires. Pour faciliter cette participation, il a été décidé que chaque organisme serait représenté par un permanent et un membre citoyen. Les rencontres avaient lieu le soir. Cependant, relate Roger Côté, avec le temps, les réunions ont commencé à se tenir le jour et les permanents des organismes à prendre plus de place. Bien que ce soit une perte, cela n'a rien d'étonnant, selon lui, lorsque l'on constate que les groupes eux-mêmes ont de la difficulté à recruter des bénévoles pour leur conseil d'administration et qu'il faut du temps pour suivre les dossiers et participer à une concertation.

Michaëlle Riché se demande, par ailleurs, en ce qui a trait aux communautés qui ne participent pas au Conseil communautaire, si elles se retrouvent dans les enjeux portés par cette table de

concertation. « Souvent, ce que j'ai entendu traduit une méconnaissance du rôle que joue le Conseil. » Elle poursuit:

Les organismes anglophones avec lesquels je travaille s'attendent, lorsqu'ils ont un problème avec une institution francophone, par exemple, à ce que le Conseil leur apporte un soutien. Ils s'attendent à être accompagnés : un soutien pour écrire, pour faire des demandes de subventions parce qu'il faut que ce soit fait en français.

Dans l'esprit des organismes anglophones, donc, le Conseil devrait jouer un rôle d'accompagnateur, de support technique. « Pour eux, dit Michaëlle Riché, un tel regroupement devrait jouer un rôle pour aider des organismes à s'établir et à fonctionner. »

Par ailleurs, les organismes anglophones et les associations ethniques « ne se retrouvent peut-être pas nécessairement dans les discussions, les rencontres sur les orientations du Conseil », ajoute-t-elle. Pour la plupart, ces organismes sont « en situation de survie ou fonctionnent avec une ou deux, quand ils sont chanceux, trois personnes. » Les plus gros organismes peuvent se partager les différentes rencontres des diverses concertations du quartier. Il est ainsi, plus difficile pour Siari, de siéger à plusieurs tables, plusieurs comités. Pour Promis, qui compte plus de personnel, il est plus facile de participer aux tables de quartier et aux divers comités.⁷³

Le Conseil fait le tour des grands enjeux locaux, définit les problématiques et fait des recommandations aux instances, écrit des mémoires, participe à des tables. Ce qui n'est pas nécessairement l'objectif de tous les organismes communautaire de terrain. « Plus dans le quotidien, ils ne se retrouvent pas là-dedans. Ils n'ont pas le temps », conclut Michaëlle Riché.

4.7.4 *Journal Côte-des-Neiges 1983-1987*

Un journal communautaire semblait aussi un bon moyen de rassembler tout ce monde œuvrant dans les ressources communautaires. Ce journal de quartier, qui a précédé le Conseil communautaire, plusieurs y ont cru, comme Monique Larose. Elle raconte:

Avec quelqu'un de L'Œil et quelqu'un du Centre communautaire de loisir, on a lancé l'idée d'un journal de quartier. C'était à une époque, au début des années 1980, où il y avait des médias écrits communautaires et l'Association des médias écrits communautaires du Québec.

⁷³ « Parfois, dit Phuoc Thi Nguyen, de Siari, d'autres organismes nous demandent pourquoi on n'avait pas participé [à tel comité ou à telle activité]. Ce n'est pas dans notre mandat. Les organismes ne comprennent pas toujours. Il y a des organismes qui ont des agents de communication, qui vont dans les réunions et participent à toutes sortes de choses. Nous, ce n'est pas pareil. Notre travail, ce n'est pas ça. » Siari est cependant actif au Conseil communautaire, à la Table de concertation sur la sécurité alimentaire ainsi qu'au magasin Partage, une initiative de la table.

C'était vraiment un forum. Dans ce journal, il y avait une chronique en vietnamien, en espagnol, en anglais.

Par le *Journal Côte-des-Neiges*, deux objectifs étaient visés: la communication entre les citoyens, mais aussi la création d'un sentiment d'appartenance à Côte-des-Neiges. Selon Monique Larose:

L'idée était que les gens se parlent les uns les autres à travers le journal. Que les gens développent aussi un sentiment de ce qu'est Côte-des-Neiges. Qu'ils prennent conscience de sa richesse. Le but était de diffuser de l'information, sur toutes sortes de choses. Information, communication, c'était le gros point à l'ordre du jour! C'était une communauté complètement disparate! À la base, c'était l'idée de faire quelque chose qui pourrait faire des petits ponts entre les gens.

Le bimensuel *Journal Côte-des-Neiges* a cessé d'être publié en 1987. Des intérêts privés ont pris la relève dans *Actualités Côte-des-Neiges - Notre-Dame-de-Grâce*.⁷⁴

4.7.5 Les fêtes populaires

Depuis les années 1970, des activités qui rassemblent les citoyens du quartier sont organisées par les organismes. Les fêtes de quartier sont rassembleuses: les fêtes de la St-Jean, longtemps organisées par le Centre communautaire de loisir de Côte-des-Neiges ont été très populaires. Projet Genèse aussi a organisé de nombreuses fêtes interculturelles et, avec d'autres organismes, la fête du 350^e anniversaire de Côte-des-Neiges, au parc Kent.

Ensemble, dans les années 2000, à l'initiative de la Table de promotion de Côte-des-Neiges,⁷⁵ les acteurs du mouvement communautaire (dont Multicaf, Promis, le Centre communautaire de loisir, Petites-Mains et la Société d'histoire de Côte-des-Neiges) ont mis sur pied un événement pour mobiliser les citoyens et créer un sentiment d'appartenance au quartier : Côte-des-Neiges en fête. Cet événement assurait également une vitrine aux organismes et permettait de jeter un pont, une passerelle entre eux et entre les citoyens. Selon Monique Larose, cette fête de quartier « est à la fois un lien entre les groupes et un clin d'œil à la population, avec un côté festif et un côté

⁷⁴ Il existe, par ailleurs, des publications internes aux organismes communautaires ayant comme objectif de favoriser la communication entre les membres, d'échanger de l'information et d'aménager un lieu d'expression. Par exemple, *Le P'tit Journal du Centre des aînés de Côte-des-Neiges* existe depuis plus de 10 ans. On y annonce les activités du Centre et on invite les membres à y écrire leurs opinions, leurs souvenirs, etc. Soulignons aussi l'existence de journaux « ethniques ». En 1997, on en a recensé 23 (cf. Meintel *et al.*, 1997). Aujourd'hui, Borislav Nicolov, rédacteur en chef du journal de quartier *L'Interligne*, estime qu'il y aurait une dizaine de ces publications dans Côte-des-Neiges. Notons, enfin, que de nombreux organismes se sont dotés d'un site Web, Promis et le Centre communautaire de loisir, par exemple.

⁷⁵ C'est la CDEC Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce qui a mis sur pied cette table en 2000, qui la coordonne et l'anime.

informatif. » En septembre 2006, a eu lieu la quatrième édition de Côte-des-Neiges en fête intitulée « Cinq continents, cinq sens ».

4.8 Les rapports entre les organismes

Les organismes communautaires ont développé, au fil du temps, des liens entre eux, une complémentarité. Le discours des personnes interviewées en témoigne. Les organismes, avec le temps, ont en effet appris à travailler en complémentarité.

Ainsi, Siari, le Centre communautaire de loisir et Projet Genèse considèrent leur action comme complémentaire aux autres organismes. Il y a un désir de participer collectivement au mieux-être du quartier. Peu nombreux dans les années 1970, le nombre d'organismes a augmenté dans les années 1980 et 1990. Le Centre communautaire de loisir et Genèse ont contribué à la mise sur pied d'organismes et en ont soutenu d'autres. Ce soutien se concrétise de différentes façons. Le Centre communautaire de loisir, par exemple, « fait des arrangements, des actions avec eux. Le Centre a aidé d'autres organismes à se développer, à traverser des crises », raconte Denise Beaulieu, directrice du centre.

Au fil du temps, les organismes ont porté des projets, favorisé leur émergence, puis, autonomes, ces organismes sont devenus des organismes à part entière. De la génération d'organismes des années 1970, Projet Genèse et le Centre communautaire de loisir ont été des organismes porteurs. Ainsi, Projet Genèse a fondé Multicaf, par exemple, en 1986.⁷⁶ Le Centre communautaire de loisir de Côte-des-Neiges a, pour sa part, participé à la fondation et supporté plusieurs organismes, dont la Société d'histoire de la Côte-des-Neiges (1982), Club Ami (1986), la Maison des Jeunes de la Côte-des-Neiges (1984), Promis (1987), le Centre des aînés de Côte-des-Neiges (1990), l'Envol (1994-2003), le Relais Côte-des-Neiges (2002). La BCA a aussi supporté l'essor de nouveaux organismes, dont La Maison des Jeunes et le Centre de ressources pour la communauté noire (1995), un organisme actif dans le domaine de l'employabilité. De Promis, organisme de la deuxième génération, celle des années 1980, a émergé le Centre communautaire Mountain Sights (1992), Petites-Mains (1994), Relais Côte-des-Neiges et le Centre de la petite enfance Les Amis de Promis (2006). Le Conseil communautaire, on l'a vu, a aussi supporté l'essor de nouveaux organismes, comme Femmes du Monde à Côte-des-Neiges (1996). Tous ces

⁷⁶ Multicaf est devenu un organisme indépendant et autonome en 1989.

organismes, fondés à partir de besoins, ont été créés par les organismes et les citoyens pour la population du quartier. Dans plusieurs cas, les organismes se sont alliés pour créer des nouvelles ressources, c'est le cas de la Maison des Jeunes ou de Relais Côte-des-Neiges, un organisme dédié à la famille. Le graphique, présenté à l'annexe 5, illustre les liens entre les organismes anciens et les plus récents. Les organismes communautaires, dans le quartier, n'agissent pas de façon isolée, ils font partie d'un réseau, construit à partir de trois organismes fondés dans les années 1970, Projet Genèse, la BCA et le Centre communautaire de loisir, ainsi que le CLSC Côte-des-Neiges. Ce maillage débute dans les années 1980, lorsque ont été fondés les organismes de deuxième génération. La mise sur pied du Conseil communautaire, en 1987, a également contribué à bâtir ce réseau d'organismes. Par ailleurs, le CLSC Côte-des-Neiges a toujours été présent et actif dans le travail d'élaboration de projet et de mise sur pied d'organismes. Il a contribué à créer les organismes et les tables de concertation. Il joue un rôle central de liaison. Les organismes, au fil du temps, ont développé une complémentarité. Plus nombreux, organisés en réseau, ils tendent, de plus en plus, à travailler ensemble. Les concertations font aussi partie du paysage communautaire depuis les années 1980.

Les rapports avec les autres organismes se traduisent aussi par des activités communes. Par exemple, Siari participe avec cinq autres organismes (Multicaf, entre autres) à la distribution de denrées non périssables *via* le camion collectif, un projet initié par la Table de concertation en sécurité alimentaire de Côte-des-Neiges.⁷⁷ Plusieurs autres activités se développent en collaboration. Des cours de cuisine, par exemple, avec Siari, Relais Côte-des-Neiges et Multicaf.

Les organismes communautaires se sont mobilisés et ont travaillé de concert aussi, par le passé, pour des enjeux de quartier importants. À Projet Genèse, on se souvient de s'être alliés à d'autres organismes, dès le début des années 1980, dans la lutte pour les droits des citoyens. Par exemple, pour faire valoir la nécessité de construire des HLM dans le quartier.⁷⁸ Ils se sont ainsi mobilisés plusieurs années pour obtenir un espace à eux : le Centre communautaire 6767 Côte-des-Neiges, qui favorise les échanges entre les organismes, selon Anne Richard-Webb, dont l'organisme occupe un local du Centre. À son avis, dans cet immeuble rénové, il y aura un va-et-vient continu, ce qui influencera la fréquentation du Centre et des organismes. La bibliothèque

⁷⁷ Cette table de concertation a été mise sur pied par le Conseil communautaire Côte-des-Neiges/Snowdon, en 2002, à l'initiative de Multicaf.

⁷⁸ C'est ainsi qu'a été mis sur pied le Comité HLM de Côte-des-Neiges, la première concertation du quartier.

multiculturelle, au rez-de-chaussée, aussi offrira de nouvelles occasions de collaboration. Dans le même esprit, Monique Larose considère que le 6767 met, sous un même toit, des gens et des organismes semblables, mais aussi complémentaires. « La proximité forcera la transparence dans les relations entre les organismes. Le fait d'habiter sous un même toit définira les rapports ». La complémentarité définit assez bien, selon Monique Larose, les relations actuelles entre les organismes.

C'est vers cela que tend l'évolution des organismes », dit-elle. « Il y a maintenant des groupes qui font de la référence. [...] Par exemple, il y a un groupe qui dit : « Moi, je fais telle activité, puis si l'autre était censé la faire aussi, bien on ne la fera pas en même temps. On va s'envoyer des gens, se référer l'un à l'autre. »

Des outils sont mis sur pied, pour répondre à ce souci de complémentarité (vs de compétitivité) et de référence. Par exemple, à la table Familles, les organismes ont établi une grille présentant les activités des organismes qui concernent les parents et les enfants. « Ça nous fait voir qu'on en fait, au total, pas mal d'activités », conclut Monique Larose. Tenir compte de ce que l'autre fait, s'informer, échanger. C'est une dynamique tout à fait nouvelle, dit-elle. « Les organismes comprennent que référer ne veut pas dire perdre quelque chose au profit d'un autre organisme ». En entrevue de groupe, on parle de cette complémentarité. « On travaille en partenariat avec tous les autres organismes du quartier », dit Phuoc Thi Nguyen, en complémentarité. » « Wherever possible, we work with other groups », dit, pour sa part, Mme Moser, de Projet Genèse. Anne Richard-Webb considère que le Centre Femmes du Monde à Côte-des-Neiges fonctionne en complémentarité. Ainsi, si le Centre offre un atelier de recherche d'emplois, le Centre contacte les organismes dédiés à l'emploi, qui viennent au Centre parler aux femmes. « C'est important d'être ouvert aux autres groupes du quartier », dit Mme Richard-Webb. « Le mot *communautaire* le dit : il faut être communautaire aussi avec les autres, donc, avoir des activités avec les autres. » Travailler avec les autres permet de maximiser les façons d'atteindre les citoyens et de répondre à leurs besoins. À la BCA, on vit aussi des rapports de collaboration avec les autres organismes représentant la communauté noire, à Montréal. Dans l'établissement de leur réseau, les quatre organismes doivent collaborer, c'est-à-dire partager les ressources et les décisions, ce qui est une nouvelle façon de faire, souligne Leith Hamilton, les organismes entretenant auparavant la compétition entre eux. « We share power. That is a major revolutionary step for the black community. [...] Before, everybody was competing. »

Les rapports entre les organismes se vivent également dans les conseils d'administration. Ainsi, plusieurs C.A. comptent des représentants du milieu communautaire parmi leurs membres. Un employé du Projet Genèse, par exemple, a siégé longtemps au conseil d'administration de Multicaf; un employé de Multicaf est présent au C.A. de Siari. En 1997, à l'appel de la CDEC, ce sont trois représentants des organismes (CRE, ALAC, CDEC) et trois des institutions locales (CLSC, Ville de Montréal et la Commission scolaire de Montréal) qui ont mis sur pied la nouvelle corporation. Les C.A. profitent alors de l'expérience et de l'apport de chacun.

4.9 Les rapports des organismes avec les autres acteurs sociaux du quartier

Plusieurs acteurs participent activement à la vie sociale du quartier Côte-des-Neiges : le CLSC, les écoles, la Ville de Montréal, etc. Ils contribuent à l'action communautaire et entretiennent des rapports avec les organismes. Cependant, les organismes communautaires ont dû et, parfois, doivent encore faire un travail de sensibilisation auprès de certaines de ces instances, comme auprès des gouvernements, pour se faire connaître et reconnaître. Plusieurs acteurs du milieu communautaire, dont Lennox Charles et Carole Ouellet, se souviennent, en entrevue, avoir fait de nombreuses représentations collectives pour certains dossiers, dont celui des équipements collectifs. « Il fallait démontrer que nous avons un poids », raconte Carole Ouellet. Informer les acteurs locaux, faire valoir leur action : voilà une partie du travail des organismes communautaires du quartier.

4.9.1 Le CLSC Côte-des-Neiges et l'action communautaire

Le CLSC Côte-des-Neiges joue un rôle important auprès des acteurs communautaires. Il s'agit d'un « phare », selon Irène Ranti, directrice de Club Ami, qui a siégé huit ans au conseil d'administration du CLSC. D'après les témoignages, il apparaît que le rôle du CLSC, auprès des organismes, a pris différentes formes et ait beaucoup évolué avec le temps.

Au départ, explique Monique Larose, qui travaille au CLSC depuis 1978 et qui a été aux premières loges de cette évolution, cette institution avait surtout un rôle de soutien auprès des organismes communautaires. En fonction des besoins de la population, le CLSC palliait, dans certains cas, l'absence de ressources, précédant ainsi l'action communautaire. Ce fut le cas dans le domaine de l'accueil et de l'intégration des immigrants : l'action du CLSC s'est mise en place

avant que soient fondés des organismes comme Siari, Alac et Multi-Écoute. Monique Larose raconte :

Le CLSC suppléait à l'absence de ressources d'accueil dans le quartier. On faisait vraiment comme un organisme communautaire. [...] Les gens qui venaient d'arriver venaient raconter leur histoire. Ils se livraient, ils avaient besoin d'aide. [...]. Le dimanche matin, on faisait des activités pour les familles. On faisait un repas communautaire.

Le CLSC a ainsi souvent joué un rôle d'initiateur de nouvelles ressources⁷⁹ et participé à la mise sur pied de plusieurs organismes. Celle de Promis, entre autres. Andrée Ménard, directrice de Promis, se souvient de la collaboration de Monique Larose, dans ses démarches pour mettre sur pied son organisme ainsi que le Centre communautaire Mountain Sights. Promis a en effet participé, en collaboration avec le CLSC Côte-des-Neiges, à la mise sur pied de ce centre. Andrée Ménard a été sensibilisée aux besoins du secteur le plus démuné du quartier. « En même temps, raconte-t-elle, le CLSC trouvait que les gens de ce secteur étaient éloignés du CLSC. » Le CLSC voulait expérimenter l'approche populationnelle et voulait impliquer le milieu communautaire dans leur projet, à Mountain Sights. Le Centre communautaire a été mis sur pied en janvier 1992.

Dans ce projet, le CLSC s'occupait de la santé. « Il y avait un médecin, une clinique sans rendez-vous le mercredi matin, le médecin était là, ce qui a attiré beaucoup les gens », raconte Andrée Ménard. Aujourd'hui, le CLSC offre encore les services d'une travailleuse sociale, d'une organisatrice communautaire, d'une infirmière et d'une nutritionniste. En outre, quatre employés de Promis offrent du soutien scolaire, un camp de jour estival, de l'animation en loisir, etc. Depuis que le centre est incorporé, en 1998, il reçoit ses propres subventions, ce qui lui permet d'embaucher une coordonnatrice. « Ça, c'est un vrai partenariat », conclut Andrée Ménard.⁸⁰

Les liens de partenariat entre les organismes communautaires et le CLSC Côte-des-Neiges peuvent prendre différentes formes. Le CLSC peut ainsi faire appel à des organismes communautaires du quartier pour toutes sortes de services tout en soutenant leurs activités. Ainsi, Mme Ranti, de Club Ami, parle de contrats de service entre son organisme, dédié à l'insertion

⁷⁹ Par exemple, devant le manque de ressources, en 1985, M. Lorion, le directeur du CLSC de l'époque, a pris l'initiative de mettre sur pied le Centre Multi-Écoute, en 1985. « L'objectif, selon Monique Larose, « était justement de faire de l'écoute, d'apporter de l'aide [...], d'embaucher des gens de différentes origines ethniques. »

⁸⁰ Le Centre communautaire Mountain Sights a reçu le prix André-Tétrault de la Fédération des CLSC du Québec, en 1996, pour son aspect novateur et le partenariat développé.

des personnes aux prises avec des problèmes persistants de santé mentale, et le CLSC pour l'entretien d'un des points de services du CLSC. Ou encore, à la BCA, une travailleuse sociale du CLSC coordonne le programme jeunesse de l'organisme.

Les rapports entre le CLSC et les organismes communautaires n'ont pas toujours été faciles, selon Roger Côté, au CLSC Côte-des-Neiges depuis plus de 20 ans, se souvient d'épisodes de confrontation entre l'administration du CLSC et les organismes communautaires désirant mousser la candidature de citoyens du quartier au sein du C.A. du CLSC, ou encore d'une polémique autour du programme 1-2-3 Go de Centraide.

Même lorsque l'on a développé d'excellents rapports de collaboration avec les organismes, l'organisateur communautaire du CLSC peut être perçu bien à tort comme le représentant de l'État, selon Roger Côté. « À l'intérieur des murs, notre rôle est de plaider pour un partenariat avec des organismes qui ont le droit de se définir eux-mêmes et de décider de leurs actions. Dans la communauté, on est cependant toujours un membre d'une institution. » Ce qui n'a pas empêché l'organisateur communautaire de travailler de très près avec les organismes du quartier à développer de nouvelles ressources dans le quartier :

Avec le Centre communautaire de loisir, nous avons démarré la Maison des Jeunes; avec le Projet Genèse, Multicaf; avec Sarpad et Les Ressources pour les personnes âgées, le Centre des aînés; avec plusieurs groupes, citoyens et institutions, la CDEC; avec la CDEC, ALAC, le Centre de recherche d'emploi (CRE) et la Ville de Montréal, le Carrefour Jeunesse Emploi; avec la CDEC, le service d'économie sociale La Grande Vadrouille; avec Promis, le Centre communautaire Mountain Sights.

Mais c'est, le plus souvent, dit Roger Côté, autour de tables de concertation thématiques (accueil, logement, services de garde, jeunesse, aînés) qu'ont été concentrés les efforts des organisateurs communautaires du CLSC.

Les rapports organismes-CLSC, historiquement, ont évolué. Le rôle de l'organisateur communautaire aussi. Ainsi, avec les années, explique Monique Larose, « les organisateurs communautaires du CLSC ont été instrumentalisés par rapport au développement de plusieurs organismes communautaires et de lieux de concertation. » Au départ, le volet communautaire de son mandat était de suppléer l'absence de ressources, de soutenir la mise sur pied d'organismes et de favoriser la concertation. Aujourd'hui, avec la Réforme de la santé et des services

sociaux,⁸¹ elle considère que son rôle s'apparente davantage à celui d'une courroie de transmission entre la Direction de la Santé publique et les organismes. « Maintenant, constate-t-elle, les enjeux sont définis par la Santé publique. » Cette nouvelle réalité indique « un mouvement de fond qui va vers un objectif de services intégrés. » Les organismes communautaires sont dorénavant appelés, en concertation, à décider des projets subventionnés et des montants à leur allouer.⁸²

Monique Larose illustre ce changement et ses effets sur les organismes, en considérant la Table de concertation Famille de Côte-des-Neiges, mise sur pied, à la suite de la Réforme, dans le but de regrouper l'ensemble des organismes dédiés aux familles du quartier.⁸³ À cette table, l'organisatrice communautaire est « responsable, au nom du CLSC, de coordonner l'engagement des groupes vis-à-vis de certains enjeux. » Les décisions doivent être prises, à partir d'un programme-cadre, par les intervenants en concertation avec les organismes ;

Le CLSC reçoit une enveloppe d'un montant X pour l'année. Ce sont les organisateurs communautaires qui ont pour tâche de donner aux groupes du quartier ce montant. Le programme cadre du ministère de la Santé, *Les services intégrés en périnatalité et pour la petite enfance à l'intention des familles vivant en contexte de vulnérabilité*, propose des actions. La vulnérabilité est décrite par des critères [...]. Le volet « Développement ou création des environnements favorables » concerne les groupes communautaires. Ceux-ci sont invités à mettre de l'avant des projets qui vont assurer que les familles les plus vulnérables auront, dans la communauté, toutes sortes de soutien. Toutes sortes de bonnes choses qui existaient déjà avant.

Or, le programme-cadre ne traduit pas nécessairement la façon de faire des organismes et la réalité de la population du quartier. Il s'agit donc d'un lieu de concertation CLSC/organismes communautaires, élaboré dans un cadre institutionnel. Le dépôt du premier plan d'action de la nouvelle table de concertation familles, a amené des commentaires de la Santé publique :

Ils nous suggéraient, dit Monique Larose, qu'on devienne plus intersectoriels. Pour la Santé publique, d'autres acteurs devaient être présents, pas seulement le communautaire et le CLSC, mais aussi d'autres domaines d'activité: les CPE, le milieu scolaire, le centre local d'emploi, les organismes actifs en sécurité alimentaire. Selon la Santé publique, il serait intéressant que [nos]

⁸¹ Mise en application en 2004, sous le gouvernement libéral de Jean Charest.

⁸² Selon Monique Larose, la Direction de la Santé publique de Montréal-Centre est favorable à l'action communautaire, ce qui n'est pas le cas dans toutes les régions. « À Montréal, dit-elle, le partage des fonds [...] c'est 50 % - 50 % [entre les organismes et le CLSC], alors que dans certaines régions, c'est presque 90 % de l'argent qui arrive au CLSC. Il ne reste que des miettes pour le communautaire. »

⁸³ Participent actuellement à cette concertation : ALAC; Cigogne; l'Association des parents de Côte-des-Neiges; le Baobab familial; le Centre communautaire de loisir; le Centre communautaire Mountain Sights; Promis; le Relais CDN; Siari; l'Œil; Multi-Écoute; Jamaican Association; le Centre des services préventifs à l'enfance et une représentante des Centres de la petite enfance.

projets soient plus convergents, c'est-à-dire qu'il y ait moins de groupes qui reçoivent de l'argent, et plus de complémentarité dans les projets.

Les décisions sur l'attribution des fonds se prennent, tout de même, localement. Ce sont les groupes qui décident, au final, de la répartition. Pour Monique Larose, cela représente aussi le défi de « réussir à ce que les groupes soient partis prenante de la répartition des fonds sans nuire à leurs relations. » Elle y voit même un « poison potentiel » pour les groupes, mais aussi pour les intervenants du CLSC. Une « patate chaude » que les fonctionnaires refilent aux groupes. Ce sont les groupes « qui auront la pénible tâche de choisir, d'évaluer leurs collègues. Il y a une embûche là. »

Avant la réforme, explique toujours Mme Larose, « les groupes déposaient leur demande de subvention à la Régie régionale de la Santé et des Services sociaux, maintenant l'Agence [de la santé et des services sociaux]. » L'organisateur communautaire pouvait les aider à préparer leur demande, avait un rôle de soutien.

Depuis que l'argent est ici, constate-t-elle, on ne peut plus soutenir de la même façon [...] Ça redéfinit les rapports. [...] On n'est plus dans le développement de ressources, comme au début des années 1980. Aujourd'hui, on est dans la coordination pour l'intégration et l'arrimage aux services gouvernementaux.

4.9.2 *La commission scolaire et les écoles du quartier*

Plusieurs organismes communautaires, Promis et Siari, entre autres, ont développé différents types de projets avec des écoles du quartier. Promis, dès ses débuts, a impliqué les écoles. Ainsi, l'organisme a développé plusieurs types d'activités ayant des liens avec l'éducation et l'intégration des enfants et leurs parents: l'aide aux devoirs, la formation à la participation civique, l'école du samedi. Pour ces activités, la collaboration des écoles est essentielle. Pour l'école du samedi, par exemple, l'école collabore avec les bénévoles et peut dire « sur quoi elle veut que l'enfant travaille. » Les spécialistes des écoles (orthopédagogue, orthophoniste) donnent en outre de la formation aux bénévoles.

Les commissions scolaires⁸⁴ ont aussi été des interlocuteurs importants, au moment de la mobilisation des parents et des organismes du quartier pour des écoles francophones. Selon Afifa Maaninou, commissaire scolaire du MÉMO, de 1994 à 2002, l'arrivée du MÉMO, le

⁸⁴La Commission des écoles catholiques de Montréal (CECM) et la Commission des écoles protestantes de Montréal. Ces commissions scolaires sont devenues linguistiques, en 1998 : la Commission scolaire de Montréal et la Commission scolaire English Montréal.

Mouvement pour une école moderne et ouverte, a été un tournant pour les revendications de la communauté. Il y avait cependant, « un nœud », se rappelle Monique Larose, à propos du Centre St-Pascal-Baylon,⁸⁵ devenu le Centre Pauline-Julien, entre le Conseil communautaire et la commissaire scolaire du quartier. Il y avait consensus, explique-t-elle, sur les besoins des adultes relatifs à la francisation, mais non sur l'espace à occuper.

La commissaire scolaire, Mme Maaninou, pensait qu'il y aurait peut-être de la place pour le centre d'éducation aux adultes [dans l'immeuble qui abrite le Centre sociocommunautaire actuel, au 6767 Côte-des-Neiges]. Le Conseil communautaire a réagi très fortement: l'immeuble était pour les groupes communautaires, pas pour la commission scolaire. [...] C'est sûr que l'espace était intéressant pour [les cours de français], mais ça aurait amputé l'espace du communautaire.

Aujourd'hui, le Centre Pauline-Julien, dédié à l'éducation des adultes et à la francisation, est situé à la Plaza Côte-des-Neiges, juste en face du centre sociocommunautaire du 6767. Il offre des cours le jour — ce qui permet aux femmes d'y assister — et le soir. Le Centre a un représentant au sein du Conseil communautaire et entretient des liens avec le milieu.

Par ailleurs, au cours des dernières années, de nouveaux programmes, « L'école et son milieu »⁸⁶ ou l'« École en forme et en santé », par exemple, contribuent à développer de nouveaux liens de collaboration entre les milieux scolaire et communautaire.

4.9.3 *La Ville de Montréal*

La Ville de Montréal a joué un rôle important dans le développement du quartier. Que ce soit au sujet de la revitalisation de la rue Barclay ou de l'agrandissement du Centre communautaire de loisir, la Ville de Montréal a souvent été la clé du développement de projets d'envergure dans le quartier. Elle offre, en effet, un soutien financier aux organismes communautaires. Ceux-ci entretiennent en outre de nombreux rapports avec la Ville de Montréal, et ce, particulièrement depuis la fusion municipale et la division de la ville en arrondissements, qui ont des pouvoirs en matière de développement sociocommunautaire sur leur territoire.

Dans certaines entrevues, la Ville de Montréal est très présente. Celle du Centre communautaire de loisir, par exemple. Ainsi, au fil du temps, les rapports du Centre et de la Ville de Montréal ont toujours été importants. Ce sont ces rapports, dit Gilles Berger, qui ont permis au Centre « de

⁸⁵ Le Centre St-Pascal-Baylon était un centre dédié à l'éducation aux adultes. On y dispensait, entre autres, des cours de français aux nouveaux arrivants. Ce Centre était initialement situé dans les locaux de l'école primaire St-Pascal-Baylon, qui n'était pas faite pour recevoir une clientèle adulte.

⁸⁶ Caron G. (1998). *Inventaire des projets École et son milieu à Côte-des-Neiges*, Côte-des-Neiges/Snowdon.

grandir » et de faire des activités communautaires. L'organisme s'est toujours senti soutenu par la Ville, ce qui n'a pas empêché des rapports conflictuels: « On était pris entre la Ville et la CSDM [Commission scolaire de Montréal]. Et il a fallu mener de grandes luttes pour conserver notre autonomie et faire en sorte que la Ville ne se serve pas de nous pour arriver à ses fins. » Le Centre a donc toujours lutté pour son autonomie et contre les tentatives de la Ville de décider des activités qu'il offrait à la population. Selon Gilles Berger, « il y a toujours eu des batailles à ce propos. » Les rapports entre le Centre communautaire de loisir et la Ville sont toujours des rapports de négociations, pour l'occupation de l'espace et les conditions d'occupation.

La Ville, selon les intervenants, avait une vision instrumentale du Centre communautaire de loisir. Les rapports avec la Ville, à une certaine époque, se personnalisait avec M. Richardson, responsable du loisir à la Ville de Montréal à partir de 1983. Gilles Berger raconte;

On pouvait dorénavant faire toutes nos demandes à la même place, [...], négocier et, de temps en temps, ramasser des morceaux. Et commencer à construire véritablement une structure qui se tienne. Et, lui, il avait tellement d'autres [problèmes à traiter] et, nous autres, on faisait tellement bien notre job, qu'il était capable, si on ne criait pas trop fort, de nous laisser aller, pendant qu'il s'occupait des autres problèmes.

L'emménagement dans les nouveaux locaux du Centre marque un tournant dans ses relations avec la Ville. La fonction instrumentale du Centre, pour la Ville, devient plus claire. « On savait maintenant que la Ville voulait nous utiliser. C'était très clair. » Denise Beaulieu raconte: « On a fait tout le loisir dans Côte-des-Neiges pendant 20 ans. On n'avait pas besoin de se faire dire quoi faire. Moi, je l'ai encore sur le cœur. Arrive un nouveau bâtiment : là, on devient des ados. Il faut qu'on soit dirigés. »

Malgré tout, les choses ont évolué positivement, l'équipe constate un changement dans les relations avec la Ville depuis les cinq dernières années. « Je sens plus [que la Ville est] là pour nous soutenir, plus que pour nous diriger », dit Denise Beaulieu. Elle attribue ce changement d'attitude à « une confiance réciproque qui s'est installée petit à petit. » Ce sont les individus qui ont contribué à établir cette confiance. Les intervenants du Centre considèrent que c'est une crise, celle du Verglas, qui a contribué à amener les gens à travailler ensemble à un moment marquant dans le quartier Côte-des-Neiges. Au cours de cette crise, le Centre était l'un des principaux lieux qui accueillait les citoyens qui avaient besoin d'un refuge. Les employés de la

Ville y ont travaillé en étroite collaboration avec les gens du Centre: « On n'a pas eu le choix de travailler en équipe », dit-on en entrevue.

Le Centre communautaire de loisir a maintenant un contrat avec la Ville. « Il est né ici, il a été écrit ici. On est parti d'un contrat de trois pages, et maintenant, on a un contrat de 15 à 20 pages, qui détaillent un paquet de choses construites au cours des négociations », explique Gilles Berger, qui a participé à sa rédaction. « Et il y a un respect, ajoute-t-il. Le nouveau directeur des loisirs s'est fait dire « Attention: ce qui se passe au Centre, c'est spécial. Ces gens-là sont bons, ils savent ce qu'ils font, puis on ne marche pas sur leurs pieds, on travaille avec eux-autres. »

Michaëlle Riché, conseillère en développement communautaire de l'arrondissement CDN-NDG, parle aussi, en entrevue des relations de l'arrondissement et des organismes. « À partir de 1995 » dit Mme Riché, il y a eu une mouvance vers ce « que, nous, on appelle le *partenariat*. Les organismes appellent ça de la *sous-traitance*. » Si elle constate que les rapports se sont améliorés, elle a senti de la tension dans leurs relations dans la mise sur pied de la fusion municipale et du transfert de responsabilités aux arrondissements. Les organismes « considéraient que leur mandat n'était pas de reprendre les programmes d'activités de la Ville. » Néanmoins, la Ville a appris, au cours des années, à travailler avec les organismes communautaires. Elle sait maintenant qu'elle doit tenir compte des organismes dans l'organisation et la mise en place des activités. Il y a donc un changement d'attitude du côté de la Ville, au grand bonheur des organismes, dont le Centre communautaire de loisir: « Tout ça, résume Denise Beaulieu, parce qu'on ne s'est pas laissés faire. »

Pour l'arrondissement, les organismes viennent en aide et contribuent à développer une harmonie dans la communauté et favorisent la cohésion sociale (Ville de Montréal, 2002). Les organismes communautaires, comme le Centre communautaire de loisir ou la BCA sont des ressources importantes pour la Ville. Ainsi, toutes les activités du secteur des loisirs, « à part les piscines, les aré纳斯, les bibliothèques et les Maisons de la culture » se font en partenariat avec les organismes communautaires, explique Michaëlle Riché. La Ville leur apporte un soutien: « On donne des locaux, un soutien technique, un soutien financier pour les aider à réaliser leur programme d'activités. »

Michaëlle Riché connaît bien le milieu communautaire pour y avoir œuvré pendant plusieurs années. Il est important, pour elle, comme conseillère en développement communautaire, de ne

pas « perdre le lien avec le milieu. » Cependant, dit-elle, ce lien s'est beaucoup transformé avec la dernière restructuration administrative liée à la fusion municipale, tout comme la nature de son travail. À l'instar des organisateurs communautaires en CLSC, elle constate que d'animatrice de milieu elle est devenue agente de développement et gestionnaire. « Associé au poste, maintenant, il y a des enveloppes budgétaires, il y a de l'argent », explique-t-elle. « J'ai, parallèlement, à jouer un rôle de « bailleur de fonds », donc, à prendre en compte ce que font les gens, à avoir un regard d'évaluation critique pour faire des recommandations, pour décider si on subventionne ou non, si on soutient financièrement ou non. »

Les rapports entre la conseillère en développement communautaire, appelée à prendre des décisions dans l'attribution des fonds, et les organismes sont empreints d'une certaine méfiance. Le lien avec le milieu s'est transformé et la prise de décision n'est pas chose facile. Ces rapports plus formels avec la Ville ont modifié l'attitude des organismes. Ceux-ci, selon Michaëlle Riché, sont devenus plus « revendicateurs ». « Avant, dit-elle, on travaillait ensemble. Maintenant ils font une demande, et, nous, on doit évaluer leur demande : dire oui ou non. »

Malgré tout, Michaëlle Riché considère qu'il existe une proximité entre la Ville et les organismes. Les rapports sont plus personnels qu'avec les bailleurs de fonds provinciaux et fédéraux. « On est très proches, c'est le premier palier gouvernemental. [Entre les organismes et la Ville], la distance est moins grande. » Mme Riché, accorde une grande importance à la concertation avec le milieu communautaire pour le travail sur le terrain.

On se dit, par exemple, cette année, il y a cette problématique sur laquelle on aimerait travailler. On va aller chercher les gens interpellés par cette problématique dans le milieu, on s'assoit ensemble autour d'une table. Et on discute, on évalue, puis on essaie de monter quelque chose, de définir la contribution de la Ville en développement social.

4.9.4 Les universités, les hôpitaux et les églises

À l'intérieur du territoire de Côte-des-Neiges, il y a d'importants acteurs institutionnels, comme les collèges, universités et hôpitaux. Les universités et les hôpitaux sont les principaux employeurs du quartier. Ainsi, « sur 65 000 emplois, les emplois du secteur santé et éducation représentent presque la moitié. [...] On n'a pas un tissu urbain qui se prête, sur le plan géographique, à de grandes installations d'entreprises manufacturières. », dit Claude Lauzon, de la CDEC Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce.

Certains organismes communautaires ont développé des liens avec ces institutions. À la CDEC, par exemple, des représentants institutionnels, dont l'École des Hautes Études commerciales (HEC), siègent au conseil d'administration. L'organisme a développé, par ailleurs, une étroite collaboration avec l'Université de Montréal dans le cadre d'une recherche sur la qualité de vie dans le quartier, réalisée par le département de géographie (Marois, 2005). Plusieurs autres organismes communautaires comptent sur les acteurs institutionnels du quartier, comme Siari, dont la présidente du C.A. est de l'hôpital Ste-Justine. Les stagiaires et les bénévoles des organismes proviennent souvent de l'une ou l'autre des institutions universitaires et collégiales ainsi que des communautés religieuses du quartier. En effet, les communautés paroissiales sont aussi en lien direct avec l'action communautaire. Plusieurs membres des communautés religieuses, en outre, s'impliquent dans différents organismes. Louise Royer, par exemple, représente la Pastorale sociale et le Conseils des Églises de Côte-des-Neiges au sein du Conseil communautaire Côte-des-Neiges/Snowdon. Les paroisses travaillent ensemble, selon Lennox Charles.

4.9.5 *La police*

La police, enfin, est aussi un incontournable, dans le quartier, avec lequel travaillent parfois certains organismes communautaires. L'Opération Tandem, une structure mise sur pied, dans les années 1980, pour faire de la prévention auprès des citoyens du quartier, en est un exemple. La BCA a, pour sa part, beaucoup collaboré avec la police aux cours des dernières années. Cette collaboration a eu pour conséquence de faciliter le travail des policiers, selon Lennox Charles. Les policiers vont dans les écoles, dans les organismes communautaires, ce qui améliore, selon lui, les relations entre la population, entre autres les membres de la communauté noire, et le corps policier.

5. SYNTHÈSE ET DISCUSSION

Nous voulions, dans cette première phase d'une recherche plus vaste,⁸⁷ cerner l'évolution historique de l'action communautaire dans le quartier Côte-des-Neiges à partir des témoignages des acteurs étroitement liés au développement de ce mouvement. C'est l'histoire racontée et vécue par des individus et des collectifs d'action. Une analyse attentive de leurs récits nous a permis de mieux comprendre les grandes phases de ce développement, les bases théoriques et pratiques majeures ainsi que les principaux enjeux et défis qui se posent actuellement.

5.1 Les grandes lignes du récit de l'action communautaire dans le quartier Côte-des-Neiges

Nous pouvons reprendre le récit d'ensemble de l'histoire de l'action communautaire un peu à l'image d'un récit héroïque, des pionniers des origines au développement marqué par une croissance parfois spectaculaire, mais aussi par des luttes et des contraintes qui témoignent d'actions courageuses et généreuses des acteurs sociaux impliqués. Rappelons quelques repères de cette histoire vivante.

Il existait, certes, une vie communautaire dans le quartier avant 1970, mais relativement concentrée dans un milieu spécifique, anglophone et juif, à côté des institutions plus classiques du monde québécois canadien-français que sont les églises et les écoles chrétiennes. Dans les années 1970, quelques organismes pionniers naissent : Projet Genèse, le Centre communautaire de loisir, la BCA. L'organisation communautaire du CLSC Côte-des-Neiges est, en outre, déjà importante à cette époque. C'est en réponse à des besoins de la population du quartier, des jeunes et des familles ainsi qu'à une « nouvelle immigration » (qui deviendra le phénomène majeur de ce quartier jusqu'à aujourd'hui) que le mouvement communautaire s'est développé. Et la croissance est spectaculaire : d'une dizaine d'organismes, en 1970, à plus d'une centaine aujourd'hui.

Les origines de ce mouvement communautaire, issu des organismes des années 1970, correspondent, avec un certain retard, à des initiatives locales similaires réalisées dans les années

⁸⁷ Rappelons que la deuxième phase de la recherche, dirigée par Lucie Dumais, étroitement reliée à celle-ci, visera à approfondir les effets de l'action communautaire auprès de la population à partir d'indicateurs socioéconomiques et culturels.

1950 et 1960 ailleurs à Montréal (Saint-Henri ou Hochelaga, par exemple). L'inspiration est cependant la même : se prendre en mains collectivement, s'entraider, revendiquer des droits. Les débuts sont précaires : peu de financement, beaucoup de bénévolat, mais des leaders engagés. Les récits convergent : ces débuts sont fondés sur les besoins et la participation de la population, sur un développement « autonome ». Ces origines sont évoquées avec fierté et sourire au coin.

Dans les années 1980 et 1990, on assiste à une progression constante du nombre d'organismes, scandée par l'arrivée de plus en plus importante de vagues différentes d'immigrants et de réfugiés de toutes les parties du globe. De nouveaux organismes sont créés pour répondre à de nouveaux besoins de base : alimentation, vêtement, emploi, mais, aussi, et de plus en plus, aux besoins d'accueil des nouveaux immigrants : information et orientation; apprentissage de la langue française; interprétariat; aide à l'enfance et à la famille; défense des droits. La multiplication des organismes et les dangers de la fragmentation et de la compétition sont vite contrés en grande partie par l'émergence d'organismes de concertation : Conseil communautaire et tables de concertations (une quinzaine). Cette coordination interorganismes, principalement issue du milieu, est notable, et précède des initiatives publiques plus sectorielles qui vont suivre (petite enfance, développement économique communautaire, par exemple).

Cette croissance, pourtant, ne fut pas toujours simple : à la lenteur des réponses institutionnelles (gouvernements de différents paliers) correspond des activités intenses de mobilisation suivies de négociations et de pressions multiples (pour l'obtention de locaux, d'équipements collectifs, de financement). L'histoire du Centre communautaire de loisir illustre cette longue marche vers le développement plein et entier. Les pressions pour l'accession à des logements convenables ou les efforts importants pour réduire la criminalité et l'insécurité dans le quartier sont d'autres exemples. Et tout n'est pas égal dans cette croissance. Il y a des survivants, des gagnants, mais aussi des échecs et des départs. Soixante-quinze organismes vont ainsi « disparaître », ⁸⁸ un indice que tout n'est pas simple en ce monde du communautaire. Plusieurs témoignages font état, aujourd'hui, de la précarité de leur financement pour leurs activités en tout ou en partie.

⁸⁸ Nous n'avons pas étudié spécifiquement ces organismes disparus. Il faut noter qu'un certain nombre d'entre eux ont simplement changé de nom et se sont reconvertis, d'autres ont migré dans d'autres quartiers. Il demeure cependant qu'une majorité d'organismes, depuis les années 1970, ont effectivement fermé leurs portes.

Sur quoi se fondent les motivations et les engagements de tous ces acteurs qui font ainsi état de ce grand Récit communautaire? Un idéal fort, certes, mais comment le définir?

5.2 Orientations théoriques présentes dans l'évolution historique de l'action communautaire dans le quartier Côte-des-Neiges

Les orientations de base du discours des acteurs sociaux interviewés (qu'on trouve aussi dans plusieurs documents consultés : chartes de fondation, dépliants, énoncés de politiques) s'appuient fortement sur les principes régulateurs de l'action communautaire dans les organismes communautaires. À des degrés divers et sous des formes différentes, la plupart des organismes du quartier poursuivent une triple mission : fournir des services adaptés qui répondent au besoin des « membres », « usagers » du quartier; offrir des lieux et des temps d'échanges, de soutien social, de solidarité; s'organiser pour défendre ses droits de citoyen.

Cette triple mission est vécue différemment suivant les organismes, certains offrant d'abord et surtout des services, d'autres étant davantage préoccupés par la défense des droits. Elle est vécue différemment aussi selon les périodes de développement historique : les années 1970 et le début des années 1980 étaient plus marquées par une action communautaire revendicatrice un peu partout à Montréal, et aussi dans le quartier. La période de la fin des années 1980 à 2005 est davantage caractérisée par la tendance à offrir des services, à professionnaliser l'action, à établir des partenariats avec des institutions, à mettre sur pied des activités d'économie sociale et solidaire.

Dans des formes particulières, cette triple mission se présente dans des combinaisons ou des séquences variées. Tel organisme (le Centre communautaire de loisir, par exemple) devient plus revendicateur quand des institutions répondent mal aux besoins et services requis. Tel autre « spécialise » son action en programmes complémentaires qui développent services et défense des droits (Projet Genèse, par exemple). Tel autre (la BCA) encore lie indissociablement ses services et une action citoyenne critique.

L'approche communautaire « à la base » est fortement valorisée (*grass root*); elle implique un fonctionnement démocratique ouvert à tous et toutes. La philosophie d'empowerment (de réappropriation de son pouvoir) individuel et collectif est énoncée dans nombre de textes et rappelée dans des témoignages. En ce qui a trait à l'immigration et à la diversité

« ethnoculturelle », la position majoritaire des personnes interviewées est celle d'une citoyenneté inclusive fondée sur l'exercice de droits sociaux communs et de ressources (logement, nourriture, travail) plus accessibles. Cela n'exclut pas, au contraire, le souci de prendre en compte les différences culturelles et de s'en occuper en offrant des services d'aide linguistique, d'accueil et d'information. Plus que « s'accommoder », il s'agit de vivre ensemble.

Ces orientations se fondent, pour plusieurs, sur une vision humaniste des personnes doublée, le plus souvent, d'un vif souci de justice sociale. Cela se traduit, entre autres, par une approche globale, qualifiée tantôt d'« holistique » ou d'« écologique », ou systémique : l'individu est inséparable de son contexte social complexe. Nous retrouvons parfois une orientation plus « humanitaire », avec, en toile de fond, la plus vieille tradition judéo-chrétienne de charité : aider l'être démuné et en détresse au-delà de toute considération utilitaire ou politique. Pour se réaliser, ces orientations de base se traduisent par des principes simples d'action pour les intervenants responsables des organismes communautaires : la proximité des services et leur accessibilité pour la population visée ainsi que la présence et l'ouverture aux autres.

En bref, c'est tout l'arc-en-ciel des figures d'action communautaire que nous retrouvons dans les témoignages recueillis. Mais c'est aussi tout l'idéal communautaire citoyen qui traverse le discours et qui lui donne cet accent de discours « héroïque » que nous évoquons plus haut. Le héros, en effet, est celui « dont le courage et les exploits », les réalisations notables sont motivés par une cause, un idéal, qui permet d'affronter les limites et les obstacles d'une situation inacceptable en regard de cet idéal.

5.3 Réalisme et gouvernance de l'action communautaire

Ce grand récit du développement communautaire et les idéaux de participation citoyenne qui le caractérisent sont soumis à des contraintes non moins fortes et multiples dans ses réalisations. Le type de gouvernance est particulièrement significatif pour incarner un développement réellement démocratique et participatif tout en étant efficace et efficient.

5.3.1 Variété des formes de développement

L'examen des quelques cas étudiés et les informations recueillies ne nous permettent pas de dégager un mode unique, voire dominant, de régulation des divers organismes. Nous avons

plutôt constaté une variété de formes de gouvernance qui sont liées soit à l'origine des organismes communautaires et à leur histoire particulière, soit à des dispositions légales ou socioéconomiques (le statut d'organisme sans but lucratif, de coopérative, d'association incorporée ou diverses dispositions exigées des bailleurs de fonds). Nous pouvons distinguer ainsi quelques lignes de force des modes de gouvernance en présence.

Le leadership ou la direction de l'organisme communautaire repose, dans la très grande majorité des cas, sur trois mécanismes de base : l'assemblée générale des membres; un conseil d'administration et un comité administratif. Le comité administratif repose sur deux modèles qui se détachent. Le premier est fondé sur une personne centrale, le leadership de personnalités « charismatiques », le plus souvent fondatrices d'un organisme. C'est le cas de Promis, par exemple, et il y en a plusieurs autres. Le second modèle se fonde sur un leadership partagé et, en même temps, sur la présence d' « animateurs » ou d' « organisateurs » qui jouent un rôle de coordination, mais qui changent assez souvent dans l'histoire de l'organisme. C'est le cas, par exemple, de Multicaf. Il y a aussi des cas intermédiaires, mélange de personnes centrales stables et d'équipe, comme le Centre communautaire de loisir, par exemple.

Dans tous les cas, la continuité et la survie des organismes communautaires tiennent, au-delà des personnes, à une grande continuité des « missions fondatrices » et à l'adhésion des leaders et des membres à cette mission spécifique. C'est un point souvent souligné et qui tient lieu d' « identité collective » de l'organisme, source de motivation et d'orientation. Cette continuité ne veut pas dire fixité ou rigidité des services offerts ou des stratégies. Au contraire. Tous les organismes font état de nécessaires « adaptations » (comme Siari ou Projet Genèse). Un théoricien des organisations comme Mintzberg parlerait d'une configuration hybride alliant des traits d'une organisation missionnaire (ou l'adhésion à une idéologie commune est centrale), d'une organisation innovatrice caractérisée par une gestion par projet et certains aspects d'une organisation professionnelle, ce dernier aspect ayant beaucoup progressé avec le développement et l'ampleur de plusieurs organismes communautaires.

Par ailleurs, ces caractéristiques de fonctionnement organisationnel ne viennent pas seulement de choix internes aux organismes. Elles traduisent les exigences changeantes de plusieurs sources externes. Il y a au départ les dispositions socio-légales exigées pour être reconnu comme organisme sans but lucratif ou pour avoir un statut d'organisme charitable, ce qui se traduit par

des déclarations de buts et d'orientations (dans la charte ou les règlements). Sont aussi précisés dans les formulaires officiels la composition du conseil d'administration et des divers postes administratifs. Les sources de financement, variées, ont également leurs exigences, demandant aux organismes de se définir par rapport à des programmes, exigeant des justifications de financement et des rapports de performance. Par exemple, on a vu que la Réforme de la santé et des services sociaux vient, à terme, encadrer le mode de distribution des budgets alloués par les ministères à divers organismes communautaires, en petite enfance ou pour les personnes âgées, par exemple. Le financement de sources non publiques, comme les Fondations privées ou celui d'organisme comme Centraide, ont également des exigences.

La recherche a mis en évidence le rôle central, dans le développement et le soutien de l'action communautaire, des mécanismes de concertation, dont en particulier le Conseil communautaire qui regroupe une quarantaine d'organismes communautaires membres. En effet, ce Conseil est le résultat d'une concertation à la base, horizontale, provenant des organismes eux-mêmes. C'est le cas de plusieurs autres tables de concertation du quartier. Certaines sont nées, par ailleurs, de dispositions externes ou institutionnelles : table pour la petite enfance, coopérative de développement économique communautaire, etc. Mais il est remarquable que les groupes communautaires participants demeurent « en contrôle » de ces diverses initiatives.

Enfin, et c'est là peut-être une autre clé d'explication du développement important de l'action communautaire dans le quartier Côte-des-Neiges, c'est le fonctionnement en réseau, ou réseautage, qui a marqué l'origine, le maintien et le développement des organismes entre eux. Informellement et formellement (avec l'appui des mécanismes de concertation ou d'institutions comme le CLSC Côte-des-Neiges, les écoles, la Ville de Montréal). Un schéma partiel de ce réseau d'inter-influence est présenté à l'annexe 5.

5.3.2 Défis, contradictions, tensions

Un certain nombre de défis et d'enjeux, mais aussi d'acquis aussi pour l'avenir du développement de l'action communautaire découlant de cette première phase de la recherche méritent d'être soulignés. Ce sont autant de pistes pour sa deuxième phase.

5.3.2.1 Touchant l'immigration

Le quartier Côte-des-Neiges est devenu un véritable quartier d'accueil, attirant par sa pluralité et une philosophie de « citoyenneté inclusive » que nombre d'intervenants et de responsables d'organismes communautaires, y compris ceux du CSSS de la Montagne, affirment. Mais cet « accueil » n'est pas sans limites ou paradoxes. Beaucoup de ces immigrants se trouvent aujourd'hui dans des conditions de dépendance et de pauvreté, en recherche de travail, de logement salubre, de ressources requises pour vraiment faire partie de la vie sociale de tous. Il est remarquable aussi, qu'il y ait un taux de mobilité important, une proportion significative d'immigrants ne demeurant pas dans le quartier, attirés par des de meilleures conditions ailleurs.

Il existe aussi des tensions sociales qui viennent fortement nuancer cette notion de citoyenneté inclusive, difficile à définir. Les intervenants ou des membres d'organismes communautaires veulent bien « inclure » et « intégrer » les gens provenant d'univers culturels différents. Mais veut-on d'abord et seulement une intégration sociale (emploi, logement, nourriture, services de santé, services sociaux pour tous), sans prendre en compte les différences culturelles ou « ethniques »? Ou veut-on aussi prendre en compte les différences culturelles et favoriser un véritable métissage culturel, un rapprochement interculturel (usage de plusieurs langues, acceptation de plusieurs références religieuses, variété d'habitudes de vie)? Jusqu'où est-on prêt à définir des stratégies d'accueil de la diversité culturelle?

Ces tensions prennent l'allure de véritables défis, sur la base des oppositions existantes et persistantes autour de deux phénomènes : le clivage linguistique anglais-français et l'appartenance à des collectifs « ethnoculturels ».

Malgré le réseautage important remarqué dans l'étude entre les organismes communautaires et les mécanismes de concertation, force est de constater que plusieurs continuent à se définir par rapport à des exigences linguistiques fermes ou, simplement, fonctionnelles exclusives : français ou anglais. La présence d'une troisième langue d'usage pour beaucoup ne vient que complexifier cette différence de base qui procède d'une longue histoire dans le quartier, mais aussi à Montréal et au Québec. Le contexte d'une langue commune requise au Québec (le français) ne correspond pas aux pratiques quotidiennes et cela traverse l'action communautaire comme les services institutionnels.

La présence également de 18 organismes communautaires définis autour d'une appartenance ethnoculturelle vient contredire ou limiter fortement le « vivre ensemble » pluriel et ouvert associé à la poursuite d'une citoyenneté inclusive dans l'action communautaire. Si certains de ces organismes (comme Siari, par exemple) font état d'une ouverture certaine à la pluralité des cultures, d'autres sont plus réservés ou exclusifs, ne se retrouvant pas, souvent, dans les divers mécanismes de concertation pour l'ensemble du quartier.

Il y a, les entrevues en témoignent, une position forte de citoyenneté inclusive, plurielle, au CSSS et dans une majorité d'organismes communautaires, mais il existe des clivages persistants : linguistiques (anglais/français) ou ethniques (associations à vocation ethnique non inclusives). La discrimination et le racisme sont, en outre, toujours présents.

5.3.2.2 Touchant l'éventail des « services »

Un éventail impressionnant de services sont offerts par les organismes communautaires étudiés : aide alimentaire, logement, loisirs, sports, cours de langue, aide à la famille et à l'enfance, aux jeunes, aux aînés, aux femmes. La demande d'aide et de services est importante, alors que les ressources sont limitées. Cette demande sociale (qui existe aussi dans bien d'autres quartiers où une partie plus ou moins grande de la population est vulnérable ou défavorisée) constitue une pression accrue pour fournir des services à des « usagers », ce qui affaiblit les autres missions des organismes, c'est-à-dire travailler à la solidarité participative des membres et à l'action critique. Plusieurs témoignages recueillis lors des entrevues font état de cette situation, soulignant qu'il y a là des évolutions historiques plus larges : l'action communautaire n'est plus autant « portée » par un mouvement populaire de revendication qui caractérisait la Révolution tranquille des années 1960 et 1970. La mobilisation collective et l'entraide sont confrontées aujourd'hui à une culture ambiante de consommation et d'individualisme. Ce dernier point est sans doute moins vrai pour beaucoup de groupes d'immigrants, mais ce sont d'autres facteurs qui rendent alors la mobilisation difficile : non-maîtrise de la langue française; différences culturelles marquées et méfiance, voire discrimination ou racisme; tendances à des replis identitaires.

Les caractéristiques socioéconomiques du quartier (entreprises de services, grandes institutions publiques à vocation régionale, faibles structure industrielle) créent des conditions difficiles pour l'aide à l'emploi dans le quartier et pour l'instauration d'une insertion professionnelle adéquate

des nouveaux arrivants. Par ailleurs, les orientations prises, dans l'histoire de l'action communautaire du quartier, autour des services, de la défense des droits et du soutien social ont contribué sans doute à la lenteur remarquée du développement de l'économie sociale et solidaire (coopératives, organismes d'insertion), mais des progrès sont constatés à ce titre ces dernières années (en témoignent la mise sur pied, en 1995, de Petites-Mains,⁸⁹ par exemple, ou les développements récents de Multicaf). L'économie sociale demeure un pôle attendu de développement.

5.3.2.3 Touchant la gouvernance « communautaire »

La complexité des formes de direction ou de gouvernance d'organismes communautaires, compte tenu des missions en cause (défense de droits, participation démocratique, fourniture de services) et de la diversité des formes de gestion, pose de nombreux défis à l'action communautaire. Un de ces défis a trait aux rapports des organismes avec le gouvernement, particulièrement en ce qui concerne leur mode de financement. Il ressort de nos entrevues que, actuellement, l'une des principales craintes des acteurs de l'action communautaire est la direction et le contrôle que tentent d'imposer les institutions, principalement gouvernementales, sur le travail et la mission des organismes.

Les restructurations administratives dans le domaine de la santé et des services sociaux et dans le secteur municipal ont transformé les façons de travailler des organismes communautaires et les rapports qu'ils entretiennent avec les acteurs institutionnels. Les organismes sont obligés de se définir et de se redéfinir en fonction de ces restructurations. Ils sont devenus, par la force des choses, selon certains, des organismes de services, des sous-contractants. D'autres voient cela davantage comme un partenariat, mais les liens entre les différents partenaires tendent à se formaliser de plus en plus. Pourtant, comme le souligne Jetté (2005), la préservation de leur autonomie est fondamentale pour ces organismes dans leur fonction critique, dans leurs innovations sociales, dans la spécificité de leurs pratiques et de leur enracinement dans la communauté. Par ailleurs, dans le cas de la nouvelle réforme des services de santé et des services sociaux du Québec, les réseaux intégrés de services inquiètent le milieu communautaire. Il faut envisager qu'à « mesure que le nombre de groupes communautaires va s'accroître et prendre de

⁸⁹ Petites-Mains est un organisme qui œuvre dans le domaine de la couture industrielle. Il vise particulièrement l'insertion en emploi des femmes immigrantes.

l'importance dans la prestation des services, le ministère de la Santé et des Services sociaux sera davantage tenté de les intégrer d'une manière plus serrée à sa programmation » (Jetté, 2005 : 676). Le risque, réel, est, donc, pour les organismes, de se voir imposer, de manière hiérarchique, des normes et des dispositifs confinant les organismes dans un rôle de sous-traitance et ainsi menacer directement leur autonomie, ce qui inquiète particulièrement certaines des personnes interviewées. Les questions sont posées. L'organisme communautaire peut-il encore réellement jouer un rôle de complémentarité des services en toute autonomie ou devenir un service de substitution à des prestations de responsabilité publique? Est-il possible d'établir un partenariat qui n'aboutit pas à devenir une solution simplement plus économique pour l'État dans le domaine de la santé et des services sociaux?

Sur le plan local, la collaboration a été, globalement, plutôt structurante et positive dans le quartier, entre la Ville de Montréal et le milieu communautaire. La restructuration de la Ville en arrondissements se poursuivrait sur cet acquis historique, permettant même un rapprochement entre les décideurs politiques et les responsables d'organismes. Des personnes interviewées rappelaient, par contre, que cela tenait beaucoup à des personnes et à des actions soutenues de la part du milieu.

Par ailleurs, les exigences des bailleurs de fonds sont croissantes : justifications des demandes de fonds; mesures accrues de résultats; compatibilités des missions communautaires et des programmes subventionnés. Ces exigences limitent, en quelque sorte, l'autonomie de gestion des organismes communautaires.

Un enjeu, plus interne celui-là et de plus en plus présent, réside dans la conciliation de la démocratie « à la base », le professionnalisme des permanents ou des bénévoles et la participation. En effet, et cela n'est pas sans lien avec le point précédent, les attentes aussi bien des « partenaires » institutionnels que des membres eux-mêmes en ce qui a trait à la qualité des services accentuent la professionnalisation du personnel des organismes communautaires. L'accès à des services s'accompagne d'une nécessaire qualité. Ainsi, si l'« usager » désire accéder à des cours de français ou à des loisirs sportifs, il s'attend à avoir de bons professeurs ou instructeurs. Et le développement de l'action communautaire dans le quartier a bien montré qu'on répond positivement à cette demande. Par ailleurs, tous les organismes rencontrés

réaffirment l'importance d'un mode de gouvernance « communautaire », participatif, voire revendicateur. Assemblée générale, conseil d'administration représentatif, direction collégiale sont des mécanismes toujours présents et importants pour la majorité des organismes. Mais les tensions existent : le « membre » n'est pas toujours clairement défini entre l'« usager » et le participant actif dans l'organisme; la présence aux assemblées n'est pas toujours forte partout; la mobilisation autour de revendications sur des droits ou des politiques est plus difficile.

Un autre défi est lié aux relations entre les organismes communautaires : comment développer, d'une part, la nécessaire concertation et solidarité d'action et, d'autre part, sauvegarder une pleine autonomie dans la poursuite de la mission propre, des « intérêts » de chacun des organismes? Il y a là un équilibre fragile à maintenir, compte tenu, la recherche le montre, des difficultés de rallier certains secteurs d'action communautaire en vertu de différences culturelles ou linguistiques. Mais il y a aussi le contexte sociopolitique actuel des rapports à l'État, surtout dans le domaine des services sociaux et de santé, qui rend cette concertation plus délicate. Le rôle historique d'animation et de soutien qu'a pu jouer à cet égard le CLSC Côte-des-Neiges est en pleine redéfinition dans le nouveau contexte de la création du CSSS. En effet, cette nouvelle entité, découlant directement de la Réforme, a la responsabilité de mobiliser toutes les ressources nécessaires, publiques, privées et communautaires, dans la prestation des services sociaux et de santé sur son territoire.

Il y a, enfin, ce dernier enjeu que soulèvent les difficultés, toujours actuelles, ayant trait au cadre de travail des employés des organismes communautaires. Les écarts de salaires et d'avantages sociaux demeurent importants, globalement, entre les organismes communautaires et les institutions publiques en santé et services sociaux. Ils le sont aussi, mais pas toujours, entre les organismes et les services privés comparables. Il faut surtout souligner la précarité des emplois, liés à ces conditions, d'une part (plusieurs intervenants quittent pour des postes plus stables et mieux payés ailleurs), mais plusieurs, d'autre part, doivent quitter ou redéfinir leur emploi compte tenu des aléas des subventions, dont le renouvellement demeure la plupart du temps incertain. La place et le rôle des bénévoles demeurent importants dans beaucoup d'organismes communautaires. Cette nécessaire contribution est en quelque sorte liée historiquement à la participation communautaire du milieu. Elle vient questionner, par ailleurs, la place relative des « permanents » dans le travail et les modes de gestion de l'organisme. Le type de bénévoles peut

aussi affecter les orientations de l'organisme, selon les compétences et la mobilisation plus ou moins forte des personnes dans les services, la défense des droits et le soutien social.

CONCLUSION

Cette première phase de la recherche a permis de reconstruire l'histoire telle que vécue par des acteurs clés de l'action communautaire dans le quartier Côte-des-Neiges au cours des 30 dernières années. Une sélection attentive d'une quinzaine de pionniers ou de témoins privilégiés de ce développement et l'analyse plus spécifique de cinq organismes communautaires ont permis de voir « de l'intérieur » la mise en place et le développement impressionnant de l'action communautaire dans le quartier. Une analyse documentaire (études existantes, rapports d'organismes) est venue compléter ces récits.

Les témoignages recueillis nous ont également permis de saisir non seulement l'ampleur du développement communautaire dans le quartier, mais aussi un certain nombre de difficultés et de défis que nous venons de rappeler : « intégration » et accueil des immigrants de multiples provenances; orientations de base de l'action communautaire; gouvernance communautaire. Ces défis s'insèrent dans le contexte d'une redéfinition des services sociaux et de santé, du cadre sociopolitique voulant, dans ce secteur, allier le privé et le public, et dans lequel le milieu communautaire est interpellé comme partenaire complémentaire. C'est au titre de services de proximité et d'accès à la population du territoire, de compétences spécifiques qu'il est fait appel aux organismes communautaires. D'autres secteurs sont plus ou moins directement interpellés dans le même sens, dans les domaines des loisirs ou de la culture, par exemple.

Dans ce contexte, il convient de rappeler deux éléments clés qui se dégagent du discours des personnes interviewées: l'esprit et l'autonomie des organismes. L'esprit, c'est celui hérité des années 1970, que certains évoquent avec un soupçon de regret; l'autonomie, c'est celle des organismes qui ont un pouvoir de décider ce qu'ils sont et ce qu'ils font. Cette autonomie est toujours menacée par les bailleurs de fonds, qui cherchent à la restreindre ou à la contrôler en imposant une façon de faire. Les organismes doivent en effet rendre des comptes, ce qui alourdit les tâches administratives. La réforme de la santé et des services sociaux n'apaise pas cette méfiance, elle la renforce.

Il est paradoxal de voir, en même temps, dans le récit des acteurs du mouvement communautaire du quartier Côte-des-Neiges, la capacité des organismes de durer, et, en même temps, leur crainte de disparaître. Le Centre communautaire de loisir, Projet Genèse, Siari, fondés dans les années

1970, existent toujours, malgré les difficultés qui se sont présentées au cours de leur histoire. Leur récit est parfois un récit de survie. Ainsi, les organismes, au cours des années, ont dû trouver des moyens pour assurer leur subsistance et assurer aux citoyens des services. Il est aussi un récit qui fait état de la créativité dont ont fait preuve des citoyens de cœur qui, pour répondre aux besoins de leurs concitoyens, ont mis sur pied des organismes, qui sont encore là, 30 ans plus tard, forts de leur expérience et solidaires avec les organismes des générations successives.

Dans tous les cas, les pressions découlant de la demande de services obligent les organismes à revoir leur mission, fondamentales dans l'histoire de l'action communautaire dans le quartier comme ailleurs, de défense des droits et de la citoyenneté « réelle » (l'exercice effectif, dans la vie courante de ces droits et devoirs) ainsi que de la convivialité, le vivre ensemble que favorise la vie associative. Il convient d'inscrire ici certaines réflexions globales rapportées par des interviewés.

Complexité des enjeux

Les enjeux des groupes communautaires ont changé, constate Monique Larose. Les enjeux nationaux prennent de plus en plus le pas sur les enjeux locaux. Ainsi, « les changements dans l'organisation des services ne sont pas un enjeu local, particulier à Côte-des-Neiges », tout comme le dossier de l'assurance médicaments ou les questions d'immigration et d'intégration. Les enjeux se sont complexifiés, conclut-elle. Le Conseil communautaire est appelé à se positionner sur des questions plus larges, qui touchent la population du quartier et la population du Québec. » Mais il reste que l'action se réalise sur le plan local. Et que c'est sur ce plan aussi que se définissent les besoins.

Certains font aussi ressortir l'importance de l'enjeu de la reconnaissance de l'action communautaire. Irène Ranti, de Club Ami, souligne l'intérêt pour les organismes, entre autres en santé mentale, de viser « une reconnaissance politique, c'est-à-dire notre place dans le réseau; une reconnaissance financière et une reconnaissance de ce que nous sommes et de notre contribution professionnelle. » Selon Mme Ranti, cette revendication passe, principalement, par les différentes tables de concertation.

À un niveau plus local, l'espace disponible pour les organismes et le développement social représente toujours un enjeu important. Les acteurs du quartier se sont mobilisés pendant

plusieurs années pour obtenir des gains significatifs, comme le Centre sociocommunautaire 6767 Côte-des-Neiges. La situation s'est donc améliorée pour de nombreux organismes, mais, selon certains, tous les organismes n'ont pas eu accès au 6767 et le manque d'espace est encore problématique pour de nombreux projets comme, par exemple, le développement de logements sociaux. Leith Hamilton, de la BCA, considère que le 6767 représente ce qu'est devenue l'action communautaire : une entreprise. « It's like a big industry, now. They are all in one place. » Il souligne la nécessité de rendre des comptes à la population du quartier. « We are not accountable to the community. Is there some way for us to measure who does what, and is the community satisfied? »

Continuité et relève

On trouve, chez les intervenants du quartier, la préoccupation d'assurer une pérennité de l'action et des organismes. Au Centre communautaire de loisir, on considère qu'il y a un « vécu », une expérience qui doit se perpétuer. Qu'en est-il de la relève? Comment assurer la transmission de l'esprit du Centre? « Il faut commencer à penser que d'ici 10 ou 15 ans, quelqu'un prendra sa retraite »,⁹⁰ soulève Gilles Berger. « C'est un grand défi », selon lui. Perdre l'esprit du Centre de loisir, voilà une crainte qu'exprime la directrice. « Perdre ce qui animait, ce qui nous animait, et tout ce qui faisait notre culture de gestion, on sent que c'est comme un tiraillement. Cette culture de gestion, dans un organisme qui grossit, elle est difficile à garder », conclut-elle.

Denyse Lacelle, du Projet Genèse, aborde aussi la question de la relève sous l'angle d'une certaine culture organisationnelle. Elle considère que le mouvement communautaire, de façon générale, a des lacunes en ce qui concerne la formation de la relève. Elle dénonce la façon dont se sont développés, au cours des dernières années, de nombreux organismes, sans enracinement dans le milieu.

Et pourtant, pense Gilles Berger, « il y en a encore du monde comme nous. Il y en a encore des fous. Les années 1970, on en parle beaucoup, c'était une période, mais il y a d'autres gens. » Pour le Centre, la relève doit avoir, selon Gilles Berger, « la volonté d'être indépendante de la Ville, de continuer à faire ce qu'on fait. Et la capacité de se remettre en question. » Denise

⁹⁰ Dans le secteur communautaire, près de 20 % des personnes salariées ont plus de 50 ans et 60 % d'entre eux occupent un poste permanent à temps plein (cf. Didier, Stéphanie, 2005).

Beaulieu pense que c'est avec « les jeunes qui ont vécu dans cet esprit, cette atmosphère, qu'on pourra assurer une relève. »

Et pour la suite...

La phase II de la recherche permettra de compléter ce premier portrait de l'action communautaire en poursuivant certaines pistes déjà soulevées, mais en introduisant aussi d'autres perspectives. Elle permettra, par l'étude attentive des documents existants, des entrevues et des questionnaires auprès de membres d'organismes communautaires actifs dans le domaine de l'accueil et de l'intégration des immigrants, de revoir les pistes de réflexion touchant les enjeux spécifiques de l'intégration citoyenne des immigrants. Un accent particulier sera mis sur les effets et l'usage des services ou activités du point de vue des membres ou usagers, bref de la population touchée par ces organismes communautaires.

La poursuite de la recherche, avec, entre autres, les mêmes partenaires du milieu (Conseil communautaire, Multicaf, Centre communautaire de loisir, Promis et le CSSS de la Montagne) permettra, nous l'espérons, de passer de l'histoire vécue, reconstitué dans la mémoire d'informateurs clés, vers une histoire partagée par un plus grand nombre d'acteurs et davantage « objectivée » encore par des traces et des effets concrets dans le milieu social du quartier.

RÉFÉRENCES

- BEAULIEU, A., CONCHA, M.-H. (1998). *Les Latinos-Américains au Québec. Portrait des familles de Côte-des-Neiges*, CLSC Côte-des-Neiges et l'Association des immigrants latino-américains de Côte-des-Neiges.
- BELANGER, P. R. et B. LEVESQUE (1990). « Le système de santé et de services sociaux au Québec : Crise des relations de travail et du mode de consommation », *Sociologie du travail*, 2 : 231-244.
- BERTAUX, D. et F. de Singly (2005). *Le récit de vie*, Paris, Armand Colin.
- BERTAUX, D. (1997). *Les récits de vie : perspective ethnosociologique*, Paris, Nathan Université, 127 p.
- BERTHELEU H. ET BILLON P. (1997). Cloisonnement ethnique et solidarité captive. Famille lao dans le quartier Côte-des-Neiges. MEINTEL, D., V. PICHE, D. JUTEAU et S. FORTIN (sous la direction de) (1997). *Le quartier Côte-des-Neiges à Montréal. Les interfaces de la pluriethnicité*. Montréal : L'Harmattan, 229-261.
- BLANC, B. et P. VIANNAY (1998). *La perception des transformations socio-économiques de la rue Barclay par les résidents anciens (période 1970-1996)*. Institut d'urbanisme de l'Université de Montréal/ INRS-Urbanisation (Métropolis, Immigration et Métropoles), novembre, 58 p.
- BOISVERT D. (2000) (sous la direction de). *L'autonomie des équipes d'intervention communautaire. Modèles et pratiques*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 310 p.
- BOUCHARD, M. et L. DUMAIS (2001). « Rapport sur les enjeux méthodologiques », *Projet en économie sociale et solidaire France-Québec*, mai, 17 p. <http://www.unites.uqam.ca/econos/documents.htm>
- BOUCHER, L., CÔTÉ, R., GAUDETTE, M., LAROSE, M., PROULX, M., JOSEPH, G., LAPOINTE, M., PAQUIN, C., CAMPANILE, D. et T. FOURNARIS (2005). *Les services d'organisation communautaire. Proposition d'organisation*. Montréal, CSSS de la Montagne, 32 p.
- BOUCHER, L. (2005). *Historique et mission du Centre sociocommunautaire 6767 Côte-des-Neiges*. Montréal, Comité des équipements collectifs de Côte-des-Neiges.
- BRUN, P. (2000). « ATD Quart monde et la constitution des histoires de vie en collectivité », dans COULON, M. J. et LE GRAND, J.-L. (sous la direction de), *Histoires de vie collective et éducation populaire : Les entretiens de Passay*, Paris/Montréal : L'Harmattan, 199-213.
- CHARBONNEAU, J. et A. GERMAIN (2002). « Les banlieues de l'immigration », *Recherches sociographiques* vol. 43, no 2.
- CENTRAIDE DU GRAND MONTRÉAL (2002). *Portrait de territoire. L'arrondissement Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce*, Montréal, Centraide, novembre, 2002.

- CONSEIL COMMUNAUTAIRE CÔTE-DES-NEIGES/SNOWDON (2006). *Petite histoire de Côte-des-Neiges*. « C'est ensemble que nous faisons l'histoire... ». Montréal, mai, 29 p.
- CONSEIL COMMUNAUTAIRE COTE-DES-NEIGES/SNOWDON (ca. 2003, non daté) *Profil de l'organisation. Présentation générale*. 13 p.
- CONSEIL COMMUNAUTAIRE COTE-DES-NEIGES/SNOWDON (2002). *Écrire l'histoire sans faim. Côte-des-Neiges se met à table*. Actes du Forum sur la sécurité alimentaire, Montréal, 31 mai, 28 p.
- CONSEIL COMMUNAUTAIRE COTE-DES-NEIGES/SNOWDON (1991). *Le profil des organismes communautaires de Côte-des-Neiges-1991*. Rapport d'enquête préparé par Projet Genèse, 13 p.
- COTE, B., avec la collaboration de R. HARALENPIEV, M. LAPOINTE et S. MICHAUD (2002). *Empowerment et femmes immigrantes*. Montréal : Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre / CLSC Côte-des-Neiges, Centre de recherche et de formation / Université du Québec à Montréal, École de travail social / PROMIS, 51 p.
- COULON, M. J. et J.-L. LE GRAND (sous la direction de) (2000). *Histoires de vie collective et éducation populaire. Les entretiens de Passay*. Paris, L'Harmattan, 280 p.
- D'AMOURS, M. (2002). « Économie sociale au Québec. Vers un clivage entre entreprise collective et action communautaire », *Recma. Revue internationale de l'économie sociale*, 284, mai : 31-44.
- DEFOURNY, J., P. DEVELTERE et B. FONTENEAU (sous la direction de) (1999). *L'économie sociale au Nord et au Sud*. Paris, Bruxelles : De Boeck & Lancier s.a.
- DERASPE, S. et J. LAMOUREUX (2000). *En toute citoyenneté! Des expériences de citoyenneté à l'œuvre dans 4 groupes du mouvement communautaire autonome* [enregistrement vidéo]. Montréal : Université du Québec à Montréal, Service aux collectivités, 32 min.
- DESLAURIERS, J.-P. (2003). *Travailler dans le communautaire*. Québec, Presses de l'Université du Québec, coll. Problèmes sociaux et interventions sociales, 160 p.
- DIDIER, S. (2005). *Pour que travailler dans le communautaire ne rime plus avec misère. Enquête sur les avantages sociaux dans les organismes communautaires*, Montréal, CFP, Relais-Femmes. 91 p.
- DUMAIS, L. et F. BRUNET (en collaboration avec J. RHÉAUME, Y. VAILLANCOURT et L. TREMBLAY) (2006). *Inventaire des organismes communautaires, des associations et des entreprises d'économie sociale du quartier Côte-des-Neiges (IOCAEES)*, Montréal, Larepps (UQAM) et Centre de recherche et de formation du CSSS de la Montagne, printemps, (base de données sur CD-ROM).
- DUVAL, M., FONTAINE, A., FOURNIER, D., GARON, S. et J.-F. RENÉ (2005). *Les organismes communautaires au Québec. Pratiques et enjeux*. Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, 164 p.
- EVANS, R. G. et G. L. STODDART (1996). « Produire de la santé, consommer des soins », dans Evans, R. G., Barer, M. L. et T. R. Marmor (sous la direction de), *Être ou ne pas être en bonne santé. Biologie et déterminants sociaux de la maladie*, Les Presses de l'Université de Montréal / John Libbey Eurotex, 37-73.

- FORUM NATIONAL SUR LA SANTE (1998). *Les déterminants de la santé. Le cadre et les enjeux*, vol. 3, Éditions Multimondes.
- FONTAN, J.-M. (sous la direction de) (2001). *L'Évaluation sociale : un enjeu politique*. (Numéro spécial des Cahiers de recherche sociologique, 35). Montréal : département de sociologie / Université du Québec à Montréal, 217 p.
- FRAISSE, L., L. GARDIN et J.-L. LAVILLE (2001). « Les externalités positives dans l'aide à domicile : une approche européenne », *Projet en économie sociale et solidaire France – Québec*, mai, 13 p. <<http://www.unites.uqam.ca/econos/externalites.pdf>>
- GADREY, J. (1996). *Services : La productivité en question*. Paris : Desclée de Brouwer
- GERMAIN, A. et D. ROSE. (1993). *Vie de quartier et immigration*. Ministère des Communautés culturelles et de l'Immigration, Gouvernement du Québec, collection Notes et Documents, no 2, juillet 1993, 54 p.
- GIGUÈRE, M. (2001). *Pour grandir collectivement : programme de distribution de formules lactées pour bébé*. Rapport de recherche, Montréal, Multicaf et Centre de recherche et de formation du CLSC Côte-des-Neiges, août-septembre, 54 p.
- HAMEL, P. (1991). *Action collective et démocratie locale. Les mouvements urbains montréalais*. Montréal, Presses de l'Université de Montréal, coll. Tendances actuelles.
- JETTÉ, C. (2005). *Le Programme de soutien aux organismes communautaires du ministère de la Santé et des Services sociaux : une forme institutionnelle structurante du modèle québécois de développement social (1971-2001)*, thèse de doctorat, département de sociologie, Université du Québec à Montréal, 601 p.
- JETTE, C., R. MATHIEU et L. DUMAIS (2002). « Pistes d'analyse concernant l'impact social d'activités du tiers secteur de l'économie sociale dans quatre arrondissements de la Ville de Montréal », *Nouvelles pratiques sociales*, 15, 2 : 87-103.
- LACHAPPELLE, L. et J. CARRIERE (1996). *Village mosaïque : Côte-des-Neiges, Montréal* [enregistrement vidéo]. Montréal : Office national du film, 51 min.
- LAMOUREUX, H. (2003). *Éthique, travail social et action communautaire*. Québec, Presses de l'Université du Québec, coll. Problèmes sociaux et interventions sociales, 266 p.
- LAMOUREUX, H., J. LAVOIE, R. MAYER et J. PANET-RAYMOND (1996). *La pratique de l'action communautaire*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 436 p.
- LANG, K. (2004). *Portrait statistique de Côte-des-Neiges*. Montréal, Conseil communautaire Côte-des-Neiges/Snowdon, 19 p.
- LAVILLE, J.-L. et M. NYSSSENS (sous la direction de) (2001). *Les services sociaux entre associations, État et marché. L'aide aux personnes âgées*. Paris : La Découverte/ MAUSS/ CRIDA, 288 p.
- LEVESQUE, B. et W. NINACS (1997). *L'économie sociale au Canada : L'expérience québécoise*. Montréal, Les publications de l'IFDEC, 23 p.
- LEWIS, J. (1999). « Reviewing the Relationship between the Voluntary Sector and the State in Britain in the 1990s », *Voluntas*, 10, 3 : 255-270.

- MAROIS, C. (2005). *Appropriation, intégration sociale et appréciation de la qualité de vie des milieux résidentiels par les résidents du quartier Côte-des-Neiges*. Rapport de recherche, Montréal, Université de Montréal et Table de promotion de Côte-des-Neiges, 75 p.
- MATHIEU, R., C. JETTE, V. VAN SCHENDEL, L. DUMAIS, D.G TREMBLAY et P. CREMIEUX (2000). *L'impact économique et social du secteur communautaire à Montréal*. LAREPPS / Service aux collectivités, UQAM, mars, 150 p.
- MEINTEL, D., M. COGNET et A. LENOIR-ACHDJIAN (1999). *Pratiques professionnelles et Relations interethniques dans le travail des auxiliaires familiaux*, Série de publications du Centre de recherche et de formation (CRF), CLSC Côte-des-Neiges, No 4, avril, 72 p.
- MEINTEL, D., V. PICHE, D. JUTEAU et S. FORTIN (sous la direction de) (1997). *Le quartier Côte-des-Neiges à Montréal. Les interfaces de la pluriethnicité*. Montréal : L'Harmattan, 323 p.
- MONTGOMERY, C., MCCALL C., TREMBLAY J. A. et A. SEMINARO (2000). *Les enjeux pour l'intervention. La pauvreté dans un quartier multiethnique*. Série de publications du centre de recherche et de formation (CRF) / CLSC Côte-des-Neiges, No 5, décembre, 99 p.
- MORIN, R., A. LATENDRESSE et M. PARAZELLI (1994). *Les corporations de développement économique communautaire en milieu urbain : l'expérience montréalaise*. (Coll. Études, matériaux et documents, no 5). Dép. d'études urbaines et touristiques, Université du Québec à Montréal, 240 p.
- PATTON, M. Q. (1997). *Utilization-Focused Evaluation*, (3rd ed.). Newbury Park : Sage Publications.
- RAMET, P. (1998). *Marcher l'histoire dans Côte-des-Neiges*. Montréal, Société d'histoire de la Côte-des-Neiges, 56 p.
- RAMET, P. (1995). *Avant d'avoir tout oublié : petite histoire et patrimoine de Côte-des-Neiges*. Montréal, Société d'histoire de la Côte-des-Neiges, 160 p.
- RAMIREZ B. (1997). « Histoire et histoires dans la métropole québécoise : le quartier Côte-des-Neiges ». Dans MEINTEL, D., V. PICHE, D. JUTEAU et S. FORTIN (sous la direction de) (1997). *Le quartier Côte-des-Neiges à Montréal. Les interfaces de la pluriethnicité*. Montréal : L'Harmattan, 53-75.
- RAPPAPORT, J. (2000). « Community Narratives : Tales of Terror and Joy », *American Journal of Community Psychology*, 28, 1.
- RENAUD, J. BÉGIN, K., FERREIRA, V. et D. ROSE (2006). « La mobilité résidentielle des immigrants au Canada : les premiers mois », *Revue canadienne de recherche urbaine, Nos diverses cités : défis et possibilités*, vol. 15, no 2.
- RHÉAUME, J. (2006). *Récit de vie collectif. Quand l'histoire devient agissante*. Texte de la communication présenté dans le cadre d'un séminaire du collectif LARBRH, à Louvain-la-Neuve, juin 2006, 26 p.
- RHÉAUME, J. avec la collaboration de M. GIGUÈRE et C. TREMBLAY (2004). *Action communautaire, empowerment et construction identitaire : ethnicité et pauvreté*. Montréal, Centre de recherche et de formation du CSSS de la Montagne, 98 p.

- RHEAUME, J. (2000). « Le récit de vie en groupe: Réflexions épistémologique et méthodologique », *Revue internationale de psychosociologie*, VI, 14 : 107-120.
- RHÉAUME, J. et R. SÉVIGNY (1988). *Sociologie implicite des intervenants en santé mentale*, Vol. I. *Les pratiques alternatives : du groupe d'entraide au groupe de croissance*. Vol. II. *La pratique psychothérapeutique : de la croissance à la guérison*, Montréal : Éditions Saint-Martin.
- RHEAUME, J., SEVIGNY R. et L. TREMBLAY (2000). *La sociologie implicite des intervenants en contexte pluriethnique*. Série de publications du centre de recherche et de formation (CRF) / CLSC Côte-des-Neiges, No 6, novembre, 170 p + annexes.
- ROBERTSON, A. et M. MINKLER (1994). « New Health Promotion Movement : A Critical Examination », *Health Education Quarterly*, 21,3 : 295-312.
- RQIIAC (Regroupement québécois des intervenants et intervenantes en action communautaire en CLSC) (1999) [édition révisée]. *L'avenir est au communautaire mais où va l'avenir*. Actes du Colloque de 1990, Université de Montréal, 24-26 mai, 90 p.
- SENECAL, G. A. GERMAIN et J. BÉNARD (2002). *Portrait des pratiques communautaires et locales en revitalisation urbaine et sociale sur le territoire de l'Île de Montréal*. Rapport final, Institut national de la recherche scientifique – Urbanisation, Culture et Société / Centre d'Intervention pour la revitalisation des quartiers (CIRQ), 26 juin, 50 p.
- TAYLOR, M. et J. LEWIS (1997). « Contracting: What does it do to voluntary and non-profit organisations ? », dans 6, Perri et Jeremy KENDALL (sous la direction de) *The Contract Culture in Public Services. Studies from Britain, Europe and the USA*. Aldershot, Arena, 27-45.
- TREMBLAY, M. TREMBLAY, P.-A. et S. TREMBLAY (sous la direction de) (2002). *Développement local, économie sociale et démocratie*, Québec, Presses de l'Université du Québec, coll. Pratiques et politiques sociales et économiques, 356 p.
- VAILLANCOURT, Y., J. CAILLOUETTE et L. DUMAIS (sous la direction de) (2002). *Les politiques sociales s'adressant aux personnes ayant des incapacités au Québec : Histoire, inventaire et éléments de bilan*. Cahier conjoint LAREPPS (No 02-11) et ARUC en économie sociale (No R-09-2002), UQAM, juillet, 479 p.
- VAILLANCOURT, Y., et L. TREMBLAY (sous la direction de). (2001). *L'économie sociale dans le domaine de la santé et du bien-être au Canada : une perspective interprovinciale*. Montréal : Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales (LAREPPS), UQAM, 184 p.
- VAILLANCOURT, Y., L. DUMAIS et C. JETTE (2000). « Bilan des expériences du LAREPPS en matière d'évaluation de l'économie sociale dans le domaine des services aux personnes », Communication dans le cadre de la réunion du comité directeur du projet de coopération franco-québécois sur l'économie sociale et solidaire, Paris, 26 septembre, 36 p.
- VAILLANCOURT, Y et J.-L. LAVILLE (1998). « Les rapports entre associations et État : un enjeu politique », *Revue du MAUSS semestrielle*, 11, 1^{er} semestre : 119-135.
- VAILLANCOURT, Y., avec la collaboration de C. JETTE (1997). *Vers un nouveau partage de responsabilité dans les services sociaux et de santé : Rôles de l'État, du marché, de*

l'économie sociale et du secteur informel. Montréal : Cahiers du LAREPPS, no 97-05, mai, 302 p.

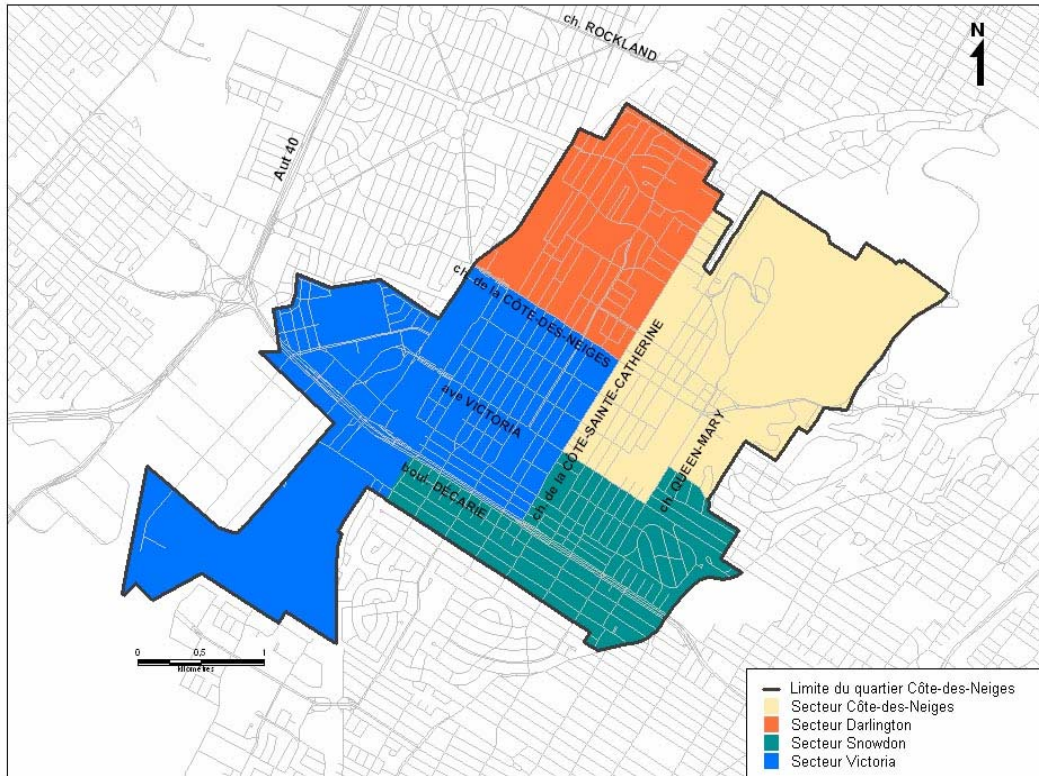
VILLE DE MONTRÉAL (2002). *Profil : arrondissement de Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce*, document de travail, Montréal, 29 p.

WHITE, D. (2001). « Maîtriser un mouvement, dompter une idéologie – L'État et le secteur communautaire au Québec », *ISUMA : Revue canadienne de recherche sur les politiques*, vol. 2, no 2.

ZUNIGA, R. B. (2001). « L'Évaluation sur la place publique : science, éthique et politique », *Cahiers de recherche sociologique*, 35, 15-30.

ANNEXE I

Les secteurs du quartier Côte-des-Neiges



Source: Ville de Montréal

Réalisation: Marilou Hébert, Novembre 2003

Marois, C ; *Appropriation, intégration sociale et appréciation de la qualité de vie des milieux résidentiels par les résidents du quartier Côte-des-Neiges*, Rapport de recherche pour la Table de promotion de Côte-des-Neiges, 2005

ANNEXE II

Les personnes interviewées en entrevue individuelle

Lennox Charles

Citoyen actif dans sa communauté depuis 1977, homme de foi, son engagement bénévole indéfectible auprès de la jeunesse fait de lui un être d'exception. Au cours des années, il s'est impliqué dans divers organismes et sur plusieurs comités. Il a joué un rôle de leader dans le dossier des équipements collectifs et été très présent au sein de *l'Association de la communauté noire* (BCA).

Roger Côté

Organisateur communautaire au *CLSC CDN*, il a joué un rôle important dans le développement de l'action communautaire du quartier. Il a travaillé à la mise en place et au développement de plusieurs organismes (*Maison des Jeunes, Multicaf, CDEC*, etc.) et il est actif sur de nombreux dossiers comme celui des équipements collectifs, des jeunes et de la sécurité alimentaire. Son action en est une de soutien et de catalyseur au démarrage de nouveaux projets. Tenant de la première heure de l'économie sociale, il croit en la concertation et aime travailler en partenariat.

Monique Larose

Organisatrice communautaire au *CLSC CDN* et résidente du quartier depuis 1978. Femme de terrain, elle a assisté et activement participé à l'évolution de l'action communautaire du quartier. Elle a travaillé à la mise sur pied de nombreux organismes et concertations (*Conseil communautaire, Centre communautaire de Mountain Sights, Table familles*, etc.) Elle s'intéresse particulièrement au dossier de l'enfance et de la famille. Elle perçoit son rôle d'organisatrice communautaire comme un soutien aux organismes.

Claude Lauzon

Citoyen engagé, résident de CDN et directeur de la *CDEC CDN-NDG* depuis 1992. Le développement du quartier, dans tous ses aspects, lui tient à cœur. Pour lui, le développement économique communautaire passe par l'action communautaire, mais aussi par l'économie sociale.

Afifa Maaninou

Militante de longue date et citoyenne de Côte-des-Neiges depuis 1988, elle a été commissaire scolaire pour le quartier, de 1994 à 2002. Son cheminement personnel et professionnel est teinté de son engagement social et politique.

Andrée Ménard

Missionnaire au Japon pendant 25 ans, elle fonde, à son retour, PROMIS, un organisme qu'elle dirige depuis 1986. Femme de cœur et de tête, animée par la foi, elle dédie son action à aider les personnes immigrantes à s'intégrer à la société d'accueil. Pour Mme Ménard, l'implication dans l'action communautaire et sa communauté, c'est plus qu'un travail, c'est une vocation.

Carole Ouellette

Humaniste, sensible à l'environnement et à ses concitoyens, elle a assuré la coordination du *Conseil communautaire* au cours des années 1990 et activement participé à la mise sur pied de la *CDEC CDN/NDG*. Aujourd'hui dans le domaine du logement social, elle poursuit son travail pour l'amélioration des conditions de vie de ses concitoyens.

Robert Pagé

Homme d'engagement et fondateur du café Campus où il travaille toujours. Il s'agit d'un rassembleur, d'un homme d'équipe. C'est avec nostalgie et passion qu'il se rappelle l'histoire du *Café Campus* et de sa contribution à l'action communautaire du quartier Côte-des-Neiges.

Irène Ranti

Fondatrice de *Club Ami*, elle se préoccupe de l'insertion sociale des personnes aux prises avec des troubles persistant de santé mentale, du soutien offert aux parents et amis. Elle mise sur l'empowerment des personnes lié à une citoyenneté et une participation active qui se fonde sur une vision égalitaire dans l'appui, l'encadrement et l'accompagnement de la personne.

Anne Richard-Webb

Coordonne l'organisme *Femmes du Monde à CDN*, depuis 1997. Elle a été la « première travailleuse officielle payée au Centre ». Femme de terrain, elle se sent près des femmes avec lesquelles elle travaille. Elle privilégie une approche globale de la personne et considère que l'on doit s'attarder à tous les aspects de la pauvreté.

Michaëlle Riché

Longtemps intervenante francophone à l'*Association de la communauté noire* (BCA), elle assure, depuis 1990, un lien avec les gens du milieu communautaire auprès de la Ville de Montréal. Femme de terrain, elle connaît bien les enjeux et les dynamiques du quartier.

Éric Shragge

Intellectuel socialement engagé dans sa profession et dans son milieu, participant de la première heure de l'action communautaire au Québec. Dans le quartier, il a été actif, entre autres, au sein du *Conseil communautaire*, durant les années 1980, et à la *CDEC*. Il valorise l'autonomie des organismes communautaires, les groupes de base et l'action politique. Actuellement professeur à l'Université McGill, à l'École de travail social, il s'intéresse toujours au développement économique communautaire et aux droits des travailleurs immigrants.

ANNEXE III

Bref portrait des organismes rencontrés en entrevues de groupe

SIARI

Service d'interprète, d'aide et de référence aux immigrants

La mission

Siari est un organisme offrant aux nouveaux immigrants de toutes origines des services de première ligne, ainsi que différents programmes, cours et activités afin de faciliter l'intégration des nouveaux arrivants à la société québécoise et de favoriser leur adaptation à la société d'accueil en vue d'une meilleure prise en charge d'eux-mêmes et de leur famille

La fondation

L'organisme a été fondé, en 1981, en réaction à l'arrivée massive des Boat People indochinois. Cet événement a soudainement provoqué d'énormes besoins dans la communauté, particulièrement en matière d'interprétariat. À l'époque, ce sont quatre organismes, le Service à la famille chinoise, la Communauté catholique vietnamienne, la Communauté khmère, et la Communauté laotienne du Canada qui mettent sur pied un service d'interprète aux réfugiés indochinois.

Au fil des ans, l'organisme a ouvert ses portes à d'autres communautés – de service d'interprète aux réfugiés indochinois, il est devenu un service d'interprète, d'aide et de référence pour tous les immigrants et les nouveaux arrivants. L'organisme a élargi sa mission et travaille maintenant « avec la population du quartier » et confirme, d'année en année, son mandat « d'instaurer un dialogue entre les cultures. »

L'approche

L'approche de Siari consiste à se mettre à l'écoute des besoins et des différences culturelles de la population. L'interprétariat est beaucoup plus qu'un travail de traduction. Les intervenantes s'emploient à développer un sentiment d'identité et d'appartenance afin de favoriser la participation et l'implication.

Les activités

L'activité principale de Siari demeure son service d'interprétariat, en plus du vietnamien, du laotien et du cambodgien, on peut aussi y recevoir du support en russe, en tamoul ou en bengali. Cependant, l'organisme offre, en plus d'un service d'accueil, d'écoute et de référence, plusieurs activités en lien avec différents programmes d'intégration. L'organisme offre des cours et des activités de francisation, des activités de jumelage interculturel, des cours de couture et d'informatique, ainsi qu'un programme adapté aux besoins des enfants et des familles.

Le fonctionnement

Siari compte sur le travail d'une quinzaine d'employés et plusieurs des activités reposent sur l'implication d'une quarantaine de bénévoles. Chaque année, l'organisme rejoint près de 900 personnes et une centaine de membres, provenant de différentes communautés ethnoculturelles, participent à l'assemblée annuelle. Cette assemblée élit le conseil d'administration de sept personnes en valorisant la représentation des usagers des différents groupes ethnoculturels desservis et des membres du personnel.

Centre communautaire de loisir de Côte-des-Neiges

La mission

Le Centre communautaire de loisir, dont l'action fondamentale est l'amélioration de la qualité de vie des citoyens, se veut un lieu de rassemblement, d'enracinement, d'intégration, de participation et de création pour les résidents du quartier. L'organisme s'est donné comme objectif l'accessibilité et la promotion du loisir comme outil de développement social et communautaire.

La fondation

La fondation du Centre, en 1976, est une initiative de citoyens du quartier qui désiraient organiser et développer des activités récréatives pour l'ensemble de la population.

Depuis, le Centre de loisir de Côte-des-Neiges s'est considérablement développé, principalement grâce à de nouveaux bâtiments – comprenant un gymnase – et la consolidation de son budget de fonctionnement.

L'approche

L'organisme utilise le loisir comme outil d'intervention et d'animation sociale. Le Centre de loisir se veut un lieu qui permet de briser l'isolement, de créer des liens, de favoriser l'intégration sociale et la prise en charge individuelle et collective par l'intermédiaire du loisir. L'empowerment est à la base du travail du Centre.

Au fil des ans, le Centre a élaboré une charte qui valorise le rapprochement interculturel et communautaire.

Les activités

Les activités de sport et de loisir pour les enfants, les jeunes et les adultes offerts par le Centre évoluent et s'adaptent en fonction des besoins et des attentes de la population. De plus, l'organisme offre, un programme pour la petite enfance, des cours et des ateliers de conversation française, des activités de rapprochement interculturel et de rencontre avec la société québécoise.

Le fonctionnement

Le Centre communautaire de loisir, c'est plus de 3000 membres qui participent, chaque année, aux différentes activités. L'organisme peut compter sur le travail d'une douzaine d'employés permanents, d'une centaine de contractuels et sur l'implication de 600 bénévoles qui contribuent pour plus de 16780 heures aux activités du Centre.

Chaque année, l'assemblée générale permet de transmettre l'information sur les différentes activités aux quelque 150 membres qui y participent. Le conseil d'administration est composé de neuf personnes toutes, participantes ou bénévoles au Centre.

Projet Genèse

La mission

Projet Genèse est un organisme communautaire voué à la défense de la justice sociale et des droits des personnes à faibles revenus. Avec ses membres, il travaille à améliorer l'accessibilité aux services sociaux, gouvernementaux et communautaires, à faire un travail d'organisation communautaire sur des enjeux sociaux et à promouvoir la participation des citoyens à la communauté.

La fondation

Projet Genèse est fondé, en 1976, par des étudiants et des citoyens du quartier, avec l'appui de la communauté juive. Dès le départ, l'organisme s'impliquera activement dans plusieurs des luttes du quartier entourant les questions de logement, d'immigration et de lutte contre la pauvreté.

Avec les années, l'organisme a évolué à l'image de la population du quartier: « Le quartier change, donc le Projet Genèse change aussi. [...] On est une organisation qui est de plus en plus large, de plus en plus inclusive. On est le reflet de notre quartier.

L'approche

L'approche de Projet Genèse est axée sur la proximité avec la communauté. L'organisme se fait un devoir d'identifier les besoins de la population et de la soutenir dans la recherche d solutions. L'organisme est orienté vers la défense de droits et la prise en charge : l'empowerment est au cœur de son action.

Les activités

Projet Genèse et son *Store Front* (Centre de services individuels), c'est un guichet de services qui offre au public de l'information, des conseils juridiques et des services de défense et de promotion des droits. On y aide les résidents du quartier et de la communauté à s'organiser pour défendre leurs intérêts relativement à divers enjeux d'envergure locale ou nationale. Outre le service individuel où l'on informe et oriente les personnes relativement à des problèmes de logement, d'aide sociale, de pension, d'allocations familiales, de chômage et d'immigration, le Projet Genèse favorise l'organisation communautaire et la défense de droits autour de questions touchant la collectivités.

Le fonctionnement

Projet Genèse effectue près de 30 000 interventions individuelles chaque année. Si les services sont offerts dans une vingtaine de langues, c'est grâce aux bénévoles et les membres qui sont au cœur de la vie du Projet Genèse. En plus de la quinzaine d'employés dévoués, l'organisme peut compter sur le travail de 200 bénévoles. C'est la participation des membres qui permet de faire une différence dans les luttes sociales et politiques du quartier. Au Projet Genèse, le conseil d'administration est composé de 17 membres.

Promis

Promotions, intégration, société nouvelle

La mission

Organisme interculturel et multiconfessionnel, Promis poursuit une mission d'intégration et de défense de droits auprès des immigrants et des réfugiés. L'organisme répond aux besoins exprimés par la population dans une perspective de transformation sociale.

La fondation

Sœur Andrée Ménard fonde Promis, en 1988, après avoir constaté les difficultés d'intégration liées à la pauvreté, à la langue et à l'isolement qu'éprouvent les nouveaux arrivants.

Avec l'appui de trois jeunes immigrants, l'organisme est mis sur pied afin d'offrir une ressource et des services pour aider la population immigrante dans son processus d'adaptation à la société d'accueil.

L'approche

Promis est un organisme qui accompagne les besoins de la population. L'organisme a développé une approche personnalisée, où l'on accompagne l'individu, dans une perspective globale et intégrée, c'est-à-dire que l'organisme offre « la majeure partie des services dont ont besoin les nouveaux arrivants ».

Les activités

Promis offre toute une gamme d'activités et de services d'aide à l'intégration dont, un service de première ligne offrant une intervention individuelle. L'organisme offre de nombreuses activités de formation et d'information sur la société d'accueil, des cours et des ateliers de conversation française, des cafés-rencontres, sans compter un programme de régionalisation et d'intégration en emploi. Un programme de soutien pour les enfants et les familles s'est aussi développé autour de l'école du samedi. Enfin, plusieurs activités collectives, comme les cuisines collectives et les festivités, sont régulièrement organisées. Les activités et les services offerts par l'organisme évoluent constamment en fonction des besoins des personnes immigrantes.

Le fonctionnement

Chaque année, plusieurs milliers de personnes provenant d'une centaine de pays différents reçoivent un ou plusieurs services dans les locaux de l'organisme. Le personnel de Promis est d'origines très diversifiées ce qui permet d'offrir les services en une vingtaine de langues et de comprendre la réalité des gens avec qui l'organisme travaille.

Il y a plus de 400 bénévoles qui s'impliquent à divers niveaux dans l'organisme. Une fois par année, lors de l'assemblée générale, les membres actifs peuvent venir se prononcer sur différentes questions. Deux places, au conseil d'administration, sont réservées aux usagers.

Association de la communauté noire/ Black community association (BCA)

La mission

L'Association de la communauté noire a comme mission de soutenir la population noire de descendance africaine (« African descent ») et les autres communautés culturelles à atteindre leur plein potentiel social, culturel, économique et intellectuel à l'intérieur de la société québécoise. L'organisme assure plusieurs services répondant aux besoins de la communauté et travaille contre l'exclusion, le racisme et la discrimination.

La fondation

La BCA a été mise sur pied, en 1972, afin de soutenir les membres de la communauté noire du quartier.

Au départ, l'organisme cherchait à répondre aux problèmes d'intégration sociale et économique vécus plus spécifiquement par les jeunes de la communauté noire. Aujourd'hui encore la jeunesse est au cœur des préoccupations de l'organisme.

L'approche

L'approche développée par la BCA est orientée sur la communauté, ses valeurs et vise l'empowerment des personnes. L'organisme considère comme très important, particulièrement avec les jeunes, de favoriser l'éducation et de valoriser l'image que les jeunes Noirs ont d'eux-mêmes.

L'organisme cherche à travailler sur les problèmes persistants dans la communauté noire et c'est pourquoi il développe une approche préventive et coordonnée sur le long terme offrant une continuité dans les services.

Les activités

La BCA offre une gamme d'activités pour toute la population du quartier ; les aînés, les adultes, les jeunes et les familles. Des cours de français et d'anglais, des activités socioculturelles et sportives, un programme de recherche d'emploi, etc. L'organisme accorde une attention particulière aux jeunes de la communauté en leur offrant plus spécifiquement certaines activités comme l'*Afterschool tutorials*, le *Teen leadership* et un camp de jour estival.

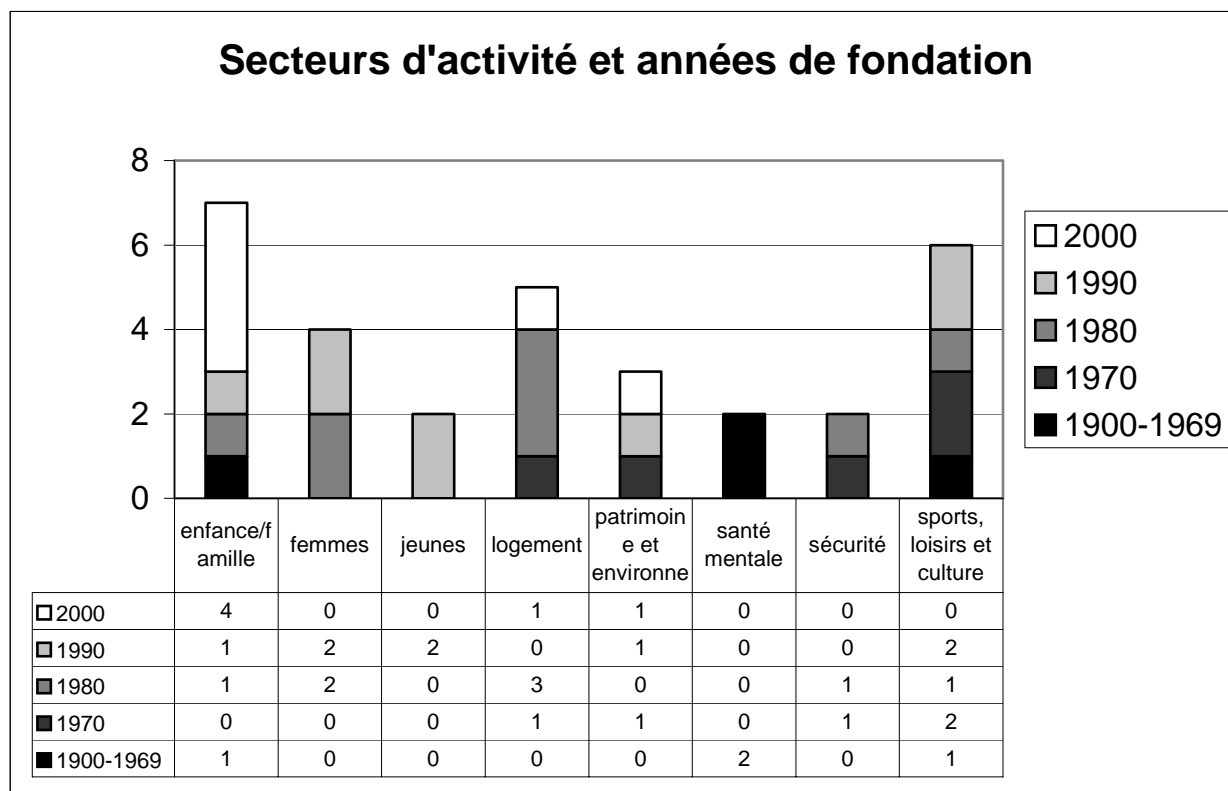
Le fonctionnement

Une équipe d'une dizaine d'employés permanents complétée par plus d'une vingtaine de personnes ressources offrent des activités sur différents sites du quartier, dont les écoles et les parcs. La plupart des activités de la BCA se déroulent en anglais.

Comme dans les autres organismes, la BCA accorde une place non négligeable au travail des bénévoles. Le conseil d'administration est composé de 13 membres, dont deux employés de l'organisme.

ANNEXE IV

Nombre d'organismes par secteur d'activité en fonction de leur année de fondation



Le maillage des organismes communautaires depuis les années 1970
Illustration du support à la fondation des organismes dans le temps
 (à partir des données de l'inventaire [Dumais *et al.* 2006] et des entrevues)

