

# Table des matières

<b>Éditorial</b> .....	<b>I</b>
Jeanne Simard	
<b>Présentation « Dossier spécial »</b> .....	<b>V</b>
<b>Écosystèmes entrepreneuriaux : acteurs et interactions des tensions en contradiction</b>	
Jamal Ben Mansour, Cécile Fonrouge	
<b>DOSSIER SPÉCIAL</b>	
<b>Gardien de l'équilibre et du dynamisme : un rôle à assumer par le leadership municipal pour le développement d'un écosystème entrepreneurial</b>	<b>1</b>
Valérie Grandbois, Jean-François Lalonde, Constantin Tombet-Moupegnou Jean-Frédéric Paquet	
<b>L'apport des arts et de la culture au développement des écosystèmes entrepreneuriaux : le cas du hub territorial Avantage numérique</b>	<b>17</b>
Maude Labrecque-Denis, François L'Écuyer, Cathy Vézina	
<b>Lacunes et apports des accélérateurs et des incubateurs universitaires aux écosystèmes entrepreneuriaux</b>	<b>29</b>
Julie Ricard, Hamed Motaghi, Hamid Etemad	
<b>Analyse géographique des investissements publics nationaux en innovation au Canada et implications pour les écosystèmes entrepreneuriaux régionaux</b>	<b>43</b>
Juste Rajaonson, Pier-Olivier Poulin, Stéphane Pronovost	
<b>ESPACE LIBRE</b>	
<b>Saint-Jean-Eudes une communauté en transition sociale et écologique : le cas d'un quartier ouvrier à Saguenay</b>	<b>55</b>
Suzanne Tremblay	
<b>Développement des communautés et transition sociécologique au Québec</b>	<b>73</b>
Andréanne Courtemanche, Denis Bourque, Sonia Racine, André-Anne Parent, Lucie Morin	
<b>Besoins et présence des travailleuses et travailleurs migrants temporaires dans les régions du Québec : quelques éléments de description</b>	<b>85</b>
Jorge Frozzini, Éric Tremblay, Vincent Arnaud	
<b>Le Plan d'implantation et d'intégration architecturale (PIIA) et ses effets au cœur des préoccupations des résidents de la Cité-Jardin du Tricentenaire à Montréal</b>	<b>97</b>
Sylvie Paré, Kévin Dupont	

---

**La corruption internationale et nationale :.....111**  
**une analyse des dispositions normatives canadiennes**  
**applicables dans les secteurs publics et privés**  
Jeanne Simard, France Desjardins

**L'ENTRETIEN**

**Jonathan Drolet, politologue, MBA .....141**  
**Cogestionnaire du projet *Maison Mère* à Baie-Saint-Paul**  
France Desjardins, Jeanne Simard

**Sophie Dufour, avocate, MBA et CRHA .....149**  
**Fondatrice de *SD Standard* et fondatrice**  
**de l'espace de cotravail *Le Bureau – Milieu d'affaires***  
France Desjardins, Jeanne Simard

La revue *Organisation & Territoires*, publiée par le Département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi, est subventionnée par le Fonds institutionnel de la recherche. La direction reconnaît aussi le soutien financier que le Centre de recherche sur le développement territorial accorde en tant que partenaire de la revue.

Direction

Jeanne Simard, directrice

Cathy Tremblay, édition et abonnement

Comité d'orientation

Thierno Diallo, UQAC

Myriam Ertz, UQAC

Salmata Ouedraogo, UQAC

Jean-Philippe Pouliot, UQAC

Marc-Urbain Proulx, UQAC

Comité de rédaction

Guy Chiasson, UQO

France Desjardins, UQAC

Bruno Jean, UQAR

Christophe Leyrie, UQAC

Marie-Claude Prémont, ENAP

Benoît-Mario Papillon, UQIR

Richard Shearmur, McGill

Martin Simard, UQAC

Diane St-Pierre, INRS-UCS

Félix Zogning, Université de Sherbrooke

Révision linguistique

Stéphanie Tétreault

Traduction

Raymond Strokowski

Impression

Imprimerie Gauvin

**ISSN 1493-8871**

Poste-publications

**4 0 0 5 2 0 2 2**



DOCTORAT

# Management de projets

Le doctorat en management de projets (DMP) vise à former des professeurs-chercheurs, des experts et des intervenants de haut niveau, aussi bien sur le plan des connaissances théoriques que sur le plan des pratiques professionnelles, dans ce domaine.

[programmes.uqac.ca/3077](http://programmes.uqac.ca/3077)



**UQAC**

Université du Québec  
à Chicoutimi

# Éditorial

## Dossier spécial

Pour ce numéro de l'été 2022, le comité éditorial de la revue *Organisations & territoires* présente un dossier sur **les écosystèmes entrepreneuriaux : acteurs et interactions, des tensions en contradiction**. De plus en plus d'études s'orientent vers la compréhension du phénomène de l'entrepreneuriat selon une approche systémique et interdisciplinaire impliquant l'entrepreneur et les contextes social, économique et régional qui l'entourent. Toutefois, c'est à partir des années 2000 que le concept d'*écosystèmes entrepreneuriaux* est de plus en plus étudié, avec un intérêt pour sa définition, pour l'identification de ses attributs et leur mesure ainsi que pour l'analyse de ses acteurs. D'autres études se sont également intéressées au rôle des systèmes sociaux et économiques dans l'analyse de la performance des écosystèmes entrepreneuriaux sur un territoire donné. Dans la lignée de cette tradition voulant pousser la compréhension des écosystèmes entrepreneuriaux, le dossier de ce numéro aborde ce thème sous l'angle des acteurs, de leur dynamisme, des tensions susceptibles de déstabiliser l'écosystème entrepreneurial ainsi que des voies de rééquilibrage. Ce sont les professeurs-chercheurs Jamal Ben Mansour et Cécile Fonrouge de l'Université du Québec à Trois-Rivières, coresponsables du dossier, qui présenteront le résultat des travaux de leurs collègues dans le prochain texte intitulé *Présentation du dossier*.

## Rubrique *Espace libre*

Vous trouverez dans la rubrique *Espace libre* cinq articles des plus intéressants.

Dans un premier article, **Suzanne Tremblay** présente les résultats d'une recherche qualitative portant sur l'évolution, sur l'organisation sociale et sur le développement du quartier de Saint-Jean-Eudes, situé à Ville Saguenay, au Québec. Ce quartier, qui a conservé les caractéristiques d'un secteur ouvrier jusqu'aux années 2000, est enclavé entre une importante aluminerie, un site de gestion des résidus de bauxite et une route régionale. L'auteure nous montre comment les changements sociaux et économiques survenus au cours des dernières décennies dans ce quartier ont modifié les rapports sociaux, transformé les modes de vie de la population ainsi que les perceptions de l'environnement industriel du quartier.

Selon plusieurs études, la crise climatique actuelle est aussi un problème social majeur qui affectera de nombreuses populations à court et à moyen terme. En plus d'avoir des impacts sur la santé physique et mentale des populations, la crise climatique intensifie les déplacements des populations, augmente les risques liés à l'insécurité alimentaire et met en péril plusieurs infrastructures essentielles (p. ex., les routes, les réseaux de transport d'électricité, etc.). Dans leur article, **Andréanne Courtemanche, Denis Bourque, Sonia Racine, André-Anne Parent et Lucie Morin** soutiennent que, pour faire face efficacement à ces nombreux défis liés à la crise climatique, la transition socioécologique du Québec doit être soutenue par le développement des communautés. Par conséquent, pour faciliter la transition socioécologique et trouver des

---

solutions innovantes, les mouvements communautaires et écologistes au Québec sont appelés à travailler de plus en plus en synergie, car ils ont en commun des acteurs, des idéaux et des moyens d'action.

Afin de pallier les pénuries de main-d'œuvre, les travailleuses et travailleurs migrants temporaires (TMT) sont de plus en plus présents sur le territoire canadien et québécois. Leur nombre a même bondi au Québec en 2021 et ne devrait pas diminuer en 2022. **Jorge Frozzini, Éric Tremblay et Vincent Arnaud** proposent une présentation du Programme canadien des travailleurs étrangers temporaires (PCTET), des nombreuses démarches juridiques et administratives que doivent effectuer les travailleuses et travailleurs migrants temporaires (TMT) pour venir travailler au Canada ainsi qu'un survol des besoins en main-d'œuvre exprimés par les employeurs dans les secteurs suivants : ressources naturelles et agriculture; sciences naturelles et appliquées; arts, culture, sports et loisirs; métiers, transport et machinerie; et fabrication et services d'utilité publique. Le texte avance quelques critiques à propos des conditions socioéconomiques et sociojuridiques des TMT au Canada.

L'article de **Sylvie Paré** et de **Kévin Dupont** traite des effets du *Règlement sur les plans d'implantation et d'intégration architecturale (PIIA)* sur les préoccupations des citoyens et citoyennes qui habitent des zones plus sensibles du territoire québécois. Contrairement aux règlements traditionnels d'urbanisme, qui évaluent les projets de construction, d'agrandissement ou de transformation résidentiels à partir de normes précises, le *Règlement sur les PIIA* est un outil d'urbanisme plus souple qui se veut une réponse au désir des résidents et résidentes de protéger le patrimoine bâti et naturel sur des territoires où l'on souhaite assurer une harmonie des lieux et une qualité d'intervention dans les projets. Plus spécifiquement, les auteurs ont effectué une enquête auprès des résidents et résidentes du quartier de la Cité-Jardin du Tricentenaire à Montréal afin de recueillir des renseignements sur leur perception de la mise en œuvre du Règlement applicable à leur quartier, car ce dispositif, qui laisse beaucoup de place à l'interprétation, occasionne l'augmentation des coûts de construction et du délai d'obtention des permis de rénovation ou d'agrandissement.

La lutte à la corruption et les efforts pour la prévenir sont devenus, depuis les années 1990, une priorité dans les réformes des pays et des institutions. Bien que le coût de la corruption soit difficile à évaluer, certaines études démontrent qu'elle représente une ponction occulte sur la production nationale, privant annuellement les populations et les organisations de milliards de dollars. Ces sommes pourraient être investies dans des projets collectifs pour réduire les inégalités et pour améliorer le vivre-ensemble à moyen et à long terme. Plus grave encore, la corruption ébranle la confiance dans les institutions publiques et, par conséquent, la légitimité des gouvernements dans le monde entier. Dans leur article, **Jeanne Simard** et **France Desjardins** font une synthèse critique des normes émanant du droit international et du droit national canadien en matière de corruption. Elles présentent quelques décisions significatives des tribunaux canadiens à ce sujet. Il est important que les gestionnaires soient au fait de l'évolution des normes puisque celles-ci peuvent avoir des impacts considérables sur la gestion et sur la gouvernance de leur organisation.

### Rubrique *Entretien*

Enfin, dans ce numéro, vous trouverez, sous la rubrique *Entretien*, deux témoignages des plus inspirants.

**Jonathan Drolet**, cogestionnaire de Maison Mère à Baie-Saint-Paul, dans Charlevoix au Québec, et coordonnateur communauté, cotravail, location commerciale et TI, partage avec nous son expérience dans la gestion collaborative de l'ancien couvent de la congrégation des Petites Franciscaines de Marie, désormais converti en un lieu de création et d'innovation. En 2017, la Ville de Baie-Saint-Paul est devenue propriétaire de la vaste propriété et créait un OBNL pour en faire la gestion. Les lieux ont changé de vocation afin de répondre aux besoins de la région de Charlevoix. Ils regroupent des organisations qui doivent répondre aux six grands axes de développement suivants : l'agroalimentaire, l'art et la culture, l'enseignement, l'entrepreneuriat, le développement durable et l'hébergement.

Pour sa part, **Sophie Dufour**, avocate et fondatrice de SD Standard, une entreprise de conseil stratégique et d'accompagnement en matière de relations de travail, partagera avec nous son expérience comme cofondatrice de l'espace de travail Le Bureau – Milieu d'affaires pour les travailleurs et travailleuses autonomes et professionnels dans la région du Saguenay. Le Bureau offre de nombreux services aux entreprises, dont des salles de conférences, la domiciliation et du soutien administratif. Cette nouvelle méthode d'organisation du travail casse l'isolement, et favorise la création et les échanges interdisciplinaires entre les entrepreneurs, les professionnels et les travailleurs.

Le comité éditorial vous souhaite une bonne lecture!

Jeanne Simard  
Directrice de la revue Organisations & Territoires

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v31n2.1476>



MAÎTRISE

# Gestion des organisations

La maîtrise en gestion des organisations (MGO), offerte en deux profils (professionnel et recherche), vise à former des dirigeants, des conseillers, des intervenants et des consultants polyvalents dans la gestion des organisations, et plus spécifiquement autour des thématiques suivantes : innovation, développement organisationnel, entrepreneurship, affaires internationales et efficacité organisationnelle.

[programmes.uqac.ca/3754](http://programmes.uqac.ca/3754)

[programmes.uqac.ca/3755](http://programmes.uqac.ca/3755)



**UQAC**

Université du Québec  
à Chicoutimi

# Présentation « Dossier spécial »

## Écosystèmes entrepreneuriaux : acteurs et interactions des tensions en contradiction

Le présent dossier découle du colloque de 2021 de l'Acfas organisé par l'Institut de recherche sur les PME (INRPME) et s'inscrit dans notre volonté de prolonger la discussion et la réflexion sur le thème des écosystèmes entrepreneuriaux (EE), sous l'angle des acteurs et de leurs interactions. Trois journées ont réuni plus de 30 conférenciers/conférencière et près de 20 présentations. Au total, huit propositions d'articles nous ont été envoyées et, après révision, quatre articles composent ce dossier. Les articles retenus accordent une attention particulière au rôle des institutions et des acteurs dont l'importance a été démontrée par les participants et participantes au colloque.

Parmi les institutions et les acteurs régionaux évoqués se trouvent les villes/municipalités et leurs représentants, les artistes et leurs organisations ainsi que les maisons d'enseignement et leurs intervenants. Ces acteurs ont tour à tour fait l'objet de commentaires, de questions et de souhaits quant à l'opportunité de creuser la compréhension de leur rôle et du dynamisme qu'ils apportent aux écosystèmes entrepreneuriaux. Lors des trois journées de colloque, les recherches ont révélé quatre types de tension inhérente aux écosystèmes entrepreneuriaux.

Le premier type de tension porte sur **l'aspect émergent des écosystèmes entrepreneuriaux par rapport à l'aspect structuré**. Doit-on édicter a priori des règles de gouvernance et de fonctionnement avec des instances dédiées ou bien laisser émerger – par l'interaction – la dynamique entrepreneuriale? **Valérie Grandbois, Jean-François Lalonde, Constantin Tombet-Moupegnou et Jean-Frédéric Paquet**, en comparant plusieurs lieux au Québec, constatent l'importance du leadership municipal dans la structuration des écosystèmes entrepreneuriaux. Parce que la survie d'une entreprise en démarrage (*start-up*) dépend de la qualité de l'écosystème entrepreneurial d'une région, les auteurs appellent d'abord à la prudence quand il s'agit d'imiter des écosystèmes reconnus ou de s'en inspirer (p. ex., l'écosystème de *start-ups* de la ville de New York) avant d'insister sur l'importance de considérer les caractéristiques locales et l'histoire de la région dans la mise en œuvre d'une stratégie de développement d'un écosystème entrepreneurial de qualité. Cette conclusion trouve ses appuis dans l'étude conduite par les auteurs de trois écosystèmes entrepreneuriaux (Shawinigan, Trois-Rivières et Sherbrooke) portant sur le rôle du leadership municipal et des institutions publiques dans le développement et le maintien d'écosystèmes entrepreneuriaux dynamiques. Plus spécifiquement, l'étude enrichit les bonnes pratiques à la base de la réussite des écosystèmes en proposant trois rôles majeurs du leadership municipal et des institutions publiques : promouvoir une culture entrepreneuriale, faciliter la concertation des acteurs et soutenir le développement d'un écosystème régional. De plus, l'étude révèle l'importance, pour les villes, de suivre un mode de gouvernance hybride entre centralisation et décentralisation, soit un mode de mutualisation dont les piliers sont la collaboration, l'optimisation des ressources et la présence de projets fédérateurs.

---

La deuxième tension lisible dans plusieurs présentations décrit **les dialogiques inclusive et exclusive des écosystèmes entrepreneuriaux**. Les acteurs possèdent un certain niveau d'isomorphisme afin de faciliter le travail collaboratif. Toutefois, à trop se ressembler, ne risque-t-on pas d'exclure certains acteurs différents reproduisant des cliques ou des confréries? L'article de **Maude Labrecque-Denis**, de **François L'Écuyer** et de **Cathy Vézina** sur un hub créatif en Abitibi donne des solutions pour intégrer artistes et organismes culturels dans un même écosystème.

Ils proposent d'étudier les apports du milieu des arts et de la culture à travers l'étude du hub Avantage numérique. Selon une approche de cycle de vie documentant la genèse et le développement du projet de ce hub créatif, les auteurs ont pu documenter non seulement le rôle de chaque acteur (organisme de création et de diffusion en arts vivants, acteurs culturels locaux, provinciaux et nationaux, entrepreneurs), mais également la dynamique créée par chacun d'eux à l'intérieur de l'écosystème.

Pour sa part, **la tension entre individus et collectif** dans les incubateurs s'analyse dans le dialogue entre une connectivité liée aux agents et aux structures. Le constat fait par **Julie Ricard**, **Hamed Motaghi** et **Hamid Etemad** sur l'absence d'une typologie d'incubateurs et d'accélérateurs facilitant leur compréhension en matière de valeur ajoutée et de fonctionnement optimal les a amenés à conduire une étude comparative de quatre incubateurs universitaires, dont trois sont connus pour leur performance à l'échelle mondiale (2 cas) ou canadienne (1 cas). Il s'agit d'étudier les connexions et chevauchements entre les facteurs de réussite tels que le financement, le mentorat et le réseautage. Ainsi, deux formes de connectivité ont été évaluées relativement à la capacité à influencer sur le succès de l'incubateur : une connectivité agentique centrée autour d'un agent (p. ex., directeur) et qui se matérialise dans ses connaissances/expériences, dans son réseau et dans la durabilité de sa fonction en tant qu'agent; puis une connectivité structurelle s'appuyant sur un modèle d'affaires propre à l'incubateur et impliquant le chevauchement de processus, le financement et la gouvernance. À l'issue de cette étude, les auteurs soulignent l'importance d'une connectivité structurelle favorisant un écosystème entrepreneurial autonome, sans négliger l'influence d'une connectivité agentique par l'entremise de son agent; en d'autres termes, la dynamique entre les deux formes de connectivité.

Enfin, la question de **la tension entre proximité et distance** des écosystèmes par rapport aux centres décisionnels et démographiques se pose. **Juste Rajaonson**, **Pier-Olivier Poulin** et **Stéphane Pronovost** analysent les potentielles inégalités dans l'attribution de subventions pour l'innovation selon les territoires et montrent les manières dont certains territoires éloignés peuvent faire la différence. Ils proposent d'étudier le rôle du financement de l'innovation par le gouvernement canadien dans le développement des écosystèmes régionaux. Tout d'abord, les auteurs rappellent l'importance du soutien public, sur le plan financier, à la compétitivité des entreprises, au développement économique régional et à l'innovation avant de poser l'épineuse question sur l'équilibre des subventions et de la contribution à différents niveaux : interprovinciale, interurbaine et intraprovinciale. Par une série d'analyses spatiales des données ouvertes du *Programme 'divulgence proactive des renseignements* du gouvernement du Canada', les résultats de l'étude révèlent un

déséquilibre entre les provinces au regard des investissements publics nationaux en innovation dans les écosystèmes entrepreneuriaux; des écarts ont également été constatés entre les régions et à l'intérieur de la même province. Plus spécifiquement, ce sont les grandes régions métropolitaines (Montréal, Toronto et Vancouver) qui attirent le plus d'investissements. Toutefois, comparativement aux régions proches et intégrées à ces métropoles, les régions plus éloignées et moins intégrées (p. ex., les régions d'exploitation des ressources) arrivent à tirer leur épingle du jeu.

Ces différentes contributions témoignent de la vivacité et de la richesse de la réflexion sur le thème des écosystèmes entrepreneuriaux, de leurs acteurs ainsi que des tensions apparentes ou latentes qui gouvernent leur dynamique. Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont rendu possible ce dossier.

Bonne lecture!

Jamal Ben Mansour  
Professeur  
Département de gestion des ressources humaines  
Université du Québec à Trois Rivières

Cécile Fonrouge  
Professeure  
Département de management  
Université du Québec à Trois-Rivières

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v31n2.1477>



MAÎTRISE

# Gestion de projet

La maîtrise en gestion de projet (MGP) est offerte sous deux profils. Le profil professionnel vise la formation de gestionnaires 3P dotés d'une vision stratégique et intégrée du domaine, aptes à gérer des projets, programmes et portefeuilles, de leur conception jusqu'à l'obtention des bénéfices. Le profil avec mémoire vise à former des chercheurs qui ont les compétences de réaliser l'analyse rigoureuse de problématiques complexes et d'élaborer des solutions spécifiques à leur secteur d'expertise.

[programmes.uqac.ca/3249](http://programmes.uqac.ca/3249)

[programmes.uqac.ca/3153](http://programmes.uqac.ca/3153)



**UQAC**

Université du Québec  
à Chicoutimi

# Gardien de l'équilibre et du dynamisme : un rôle à assumer par le leadership municipal pour le développement d'un écosystème entrepreneurial

Valérie Grandbois<sup>a</sup>, Jean-François Lalonde<sup>b</sup>, Constantin Tombet-Moupegnou<sup>c</sup>,  
Jean-Frédéric Paquet<sup>d</sup>

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v31n2.1478>

---

**RÉSUMÉ.** Le rôle important des gouvernements locaux pour le dynamisme des écosystèmes entrepreneuriaux est reconnu. Notre étude porte sur le rôle du leadership municipal et des institutions publiques dans le développement et le maintien d'écosystèmes entrepreneuriaux dynamiques en prenant en considération les caractéristiques locales. Trois écosystèmes entrepreneuriaux sont étudiés : Shawinigan, Trois-Rivières et Sherbrooke, au Québec. Nous avons colligé nos données à l'aide de sondages, d'entrevues et d'observations. Nos résultats montrent qu'un leadership municipal clair, assumé et concerté stimule le désir de transformation et alimente le changement de culture parfois requis au sein des écosystèmes. Les villes jouent un rôle fédérateur entre les différents acteurs de l'écosystème. Elles sont les gardiennes d'un point d'équilibre à atteindre entre centralisation et décentralisation : une mutualisation qui s'articule autour de la volonté de collaboration entre les acteurs, du constat d'un besoin d'optimisation des ressources et de l'existence de projets fédérateurs.

**ABSTRACT.** *The important role of local governments for the dynamism of entrepreneurial ecosystems is a recognized fact. Our study focuses on the role of municipal leadership and public institutions in the development and maintenance of vibrant entrepreneurial ecosystems, while taking into account local characteristics. Three entrepreneurial ecosystems are studied: the cities of Shawinigan, Trois-Rivières and Sherbrooke, in the province of Québec. We gathered our data through surveys, interviews and observations. Our results show that clear, assertive and concerted municipal leadership stimulates the desire to transform and fuels the cultural change sometimes required within ecosystems. Municipalities play a unifying role between the different actors of the ecosystem. They are the guardians of a balance point between centralization and decentralization: a mutualization that is articulated around the will for collaboration between actors, the need for optimization of resources and the existence of unifying projects.*

---

## Introduction

Les écosystèmes entrepreneuriaux considérés les plus performants au monde sont documentés, catalogués et servent d'inspiration pour les autres

(Startup Genome, 2019). La création d'un écosystème demande temps et réflexion. Elle s'inscrit également dans un mode collectif et évolutif, c'est-à-dire que l'écosystème s'institue entre des acteurs et des lieux variés. Au fil des interactions, des actions et des besoins, l'écosystème prend forme et se

<sup>a</sup> Professeur adjointe, Université de Sherbrooke

<sup>b</sup> Professeur agrégé, Université de Sherbrooke

<sup>c</sup> Étudiant au Doctorat en administration, Université de Sherbrooke

<sup>d</sup> Étudiant au Doctorat en administration, Université de Sherbrooke

---

développe de manière organique (Auerswald, 2015; Bell-Masterson et Stangler, 2015; Jackson et collab., 2016; Konczal et Motoyama, 2013; Motoyama et collab., 2014; Motoyama et Knowlton, 2014).

Plusieurs bonnes pratiques sont identifiées dans la littérature et dans la pratique (Hwang, 2019). Cela dit, la prudence est de mise lorsque le désir d'imiter des écosystèmes reconnus ou de s'en inspirer se fait sentir. La prise en compte des caractéristiques locales est requise afin d'adopter une approche réaliste et adaptée (Motoyama et Knowlton, 2014). Identifier les ressources, l'environnement, le contexte et les autres caractéristiques à travers lesquelles l'écosystème évolue s'avère donc nécessaire. Le talent, l'accès au capital, la présence d'université(s), la culture (entrepreneuriale, nationale, régionale, organisationnelle, etc.), les politiques d'immigration, le climat, les infrastructures et les ressources naturelles influencent tous l'écosystème (Bania et collab., 1993; Isenberg, 2014; Saxenian, 1996), tout comme l'écosystème influence son environnement immédiat (Isenberg, 2010) :

Les villes, enfin, sont aussi de la partie. Chacune rêve d'abriter une pépinière de *start-ups*, d'attirer des gros investisseurs et se mobilise pour être « championne » dans un domaine. Tout le monde pense avoir compris que la recette du succès se trouve dans un juste équilibre entre les incitations publiques et les initiatives locales, les liens entre les universités et les entreprises, l'activation de partenariats « ambidextres » entre recherche et application, exploration et exploitation, l'interaction entre *start-up* et les capitaux de *business angels* (Dortier, 2015, p. 12).

Cette étude s'intéresse justement au rôle du leadership municipal dans le développement et le maintien d'un écosystème entrepreneurial dynamique. Des pistes de réflexion concernant la gouvernance municipale et le rôle des institutions publiques sont proposées. Pour ce faire, trois écosystèmes entrepreneuriaux sont étudiés, soit ceux de Trois-Rivières, de Shawinigan et de Sherbrooke. Une attention plus particulière est donnée à l'écosystème sherbrookoïse puisqu'il dispose d'une plus grande abondance de données collectées (voir la section Méthodologie).

L'article est structuré de la façon suivante : la première section présente un bref survol de la littérature relative à la coordination des écosystèmes par un acteur central, par exemple une municipalité. Dans la deuxième section, nous expliquons la méthodologie retenue. La troisième section détaille les constats principaux qui émergent de l'analyse des données. Enfin, la quatrième section ouvre une discussion sur les éléments qui pourraient influencer le positionnement et les décisions des élus municipaux ou autres décideurs en vue de la bonne mise en œuvre d'une stratégie de développement de leur écosystème entrepreneurial.

## 1. Survol de la littérature

Les recherches récentes sont très nombreuses en matière d'écosystèmes entrepreneuriaux<sup>1</sup>. Elles sont aussi souvent basées sur des études de cas, par exemple les villes de Chicago (Visnjic et collab., 2016), de Cambridge (Viitanen, 2016), de St. Louis (Motoyama et Knowlton, 2014), d'Édimbourg (Spigel, 2016), de Waterloo et Calgary au Canada (Spigel, 2017) ainsi que plusieurs villes du Québec (Grandbois et collab., 2020), ou encore la Finlande (Lahikainen et collab., 2019; Sipola, 2021). Elles concernent souvent les pays développés, les écosystèmes matures et, comme nous l'avons mentionné dans l'introduction, ceux qui sont considérés comme les plus performants.

Cependant, de plus en plus de recherches se penchent sur les pays en voie de développement, mais également sur des écosystèmes entrepreneuriaux atypiques ou de moindre envergure (Acs et collab., 2017; Roundy, 2017; Sipola, 2021). Il est notamment question d'écosystèmes de faible qualité ou de moindre maturité. L'acquisition des ressources et le leadership, sous la forme d'une impulsion et d'un rôle de coordination, apparaissent comme des enjeux fondamentaux dans ce type d'écosystème.

Vedula et Kim (2019) se sont notamment interrogés à savoir dans quelle mesure la qualité de l'écosystème entrepreneurial d'une région est importante pour la survie d'une entreprise. Pour répondre à cette question, ils ont créé un indice régional de qualité de l'écosystème entrepreneurial basé sur cinq caractéristiques clés : 1) une culture entrepreneuriale favorable, 2) l'accès au financement, 3) la disponibilité du capital humain, 4) la capacité d'innovation et 5) les organisations de soutien formelles.

Tant le développement des écosystèmes entrepreneuriaux que la survie des entreprises en démarrage (*startups*) dépendent de l'acquisition de ressources. Les cinq types de ressources fondamentales pour un écosystème en démarrage sont : le capital financier, le capital humain, le capital social, le capital culturel et le capital symbolique (Feldman et collab., 2019; Mansour et collab., 2018; Roundy et Bayer, 2019).

Pour acquérir des ressources, il y a notamment deux types d'approches : créer des ponts (*to bridge*) ou les prévoir à l'interne (*to buffer*) (Roundy et Bayer, 2019). D'abord, la création de ponts consiste à développer des liens avec des écosystèmes déjà matures qui peuvent aider à fournir ou à développer des ressources. Les prévoir à l'interne implique la création de mécanismes à l'intérieur de l'écosystème et d'avoir toutes les ressources nécessaires à disposition.

En particulier dans les écosystèmes naissants, les participants doivent considérer les connexions qui peuvent être établies avec les systèmes matures (et leurs fournisseurs de ressources) en reconnaissant que les écosystèmes ne sont pas des systèmes fermés entre écosystèmes, mais aussi entre les acteurs et les parties prenantes à l'intérieur du système. Il s'agit d'une vision macro, qui rappelle que les écosystèmes sont des systèmes complexes avec différents niveaux d'acteurs variés et divers mécanismes de coordination.

En matière de gouvernance, une tendance constatée dans les résultats de recherche est celle du rôle d'orchestration (Valkokari et collab., 2017; Viitanen, 2016; Visnjic et collab., 2016). L'orchestration a notamment été conceptualisée en tant que fonction remplie par un acteur désigné comme clé de voûte, soit un coordonnateur ou un leader de l'écosystème (Valkokari et collab., 2017). Quelles sont donc ces organisations qui peuvent exercer un leadership?

Ronteau (2009) s'est attardé aux firmes-pivots et autres coalitions d'entreprises au sein d'un écosystème. Il remarque que « les organisations constitutives peuvent mettre en œuvre des stratégies qui dessinent leurs rôles et leurs destins stratégiques » (Ronteau, 2009, p. 199), ce qui leur permet d'exercer un certain contrôle sur leur environnement et,

par le fait même, une influence sur les autres acteurs et sur l'évolution de l'écosystème.

Lorsqu'il est question de virage entrepreneurial, Fonrouge (2020), qui a notamment étudié la place et l'interaction d'un *fablab* au sein de l'écosystème entrepreneurial de la ville de Shawinigan, souligne l'importance d'avoir une volonté commune entre les différentes parties, incluant les forces institutionnelles en présence, mais aussi d'avoir la participation des principaux décideurs de ces instances. Dans une autre étude, Fonrouge (2019) fait ressortir le fait que le mode de coordination d'un écosystème a une incidence sur l'organisation et sur le modèle d'affaires des acteurs qui y sont installés.

Enfin, puisque des phases de coopération et de concurrence entre les acteurs de l'écosystème s'alternent (Theodoraki et Messeghem, 2015) et devant la complexité que représente la coordination d'un tel système, les entreprises constitutives ne sont pas nécessairement les mieux placées pour ce faire. En effet, le défi de la gestion d'un écosystème régional consiste à combiner les intérêts parallèles. Cette gestion nécessite « un talent spécial et des capacités particulières pour interpréter et faire correspondre les intérêts multidomains sous une structure de gestion unifiée » (Viitanen, 2016, p. 10, trad. libre). Que ce rôle soit assumé par une entreprise, par le secteur public ou par un partenariat public-privé, il importe que ce soit une entité dédiée à cette vocation.

En effet, cette fonction de gestion de l'écosystème appelle à la désignation claire et officielle d'un acteur qui peut (veut) prendre la responsabilité de définir une vision partagée de l'avenir de l'écosystème, un ensemble clair d'objectifs visant à maintenir les relations du réseau ainsi que des lignes directrices pour la bonne coordination du projet et pour l'allocation des ressources dans tout l'écosystème.

Dès lors, il n'est pas surprenant de voir un autre niveau d'acteurs possédant de facto un pouvoir supra s'imposer en matière entrepreneuriale et exercer un leadership : les gouvernements locaux. À juste titre, ceux-ci viennent donc parfois jouer un rôle important pour le dynamisme des écosystèmes entrepreneuriaux (Godley et collab., 2021).

Ce bref survol de la littérature met en exergue non seulement la complexité et la perspective macro du développement d'un écosystème, mais aussi le défi

---

de la coordination sur le terrain. Devant le caractère institutionnel de l'histoire de développement entrepreneurial du Québec et le fait que les différents écosystèmes régionaux présentent des niveaux de maturité différents (Grandbois et collab., 2020), force est d'admettre que les villes ont un rôle important à jouer pour stimuler et structurer l'entrepreneuriat sur leur territoire. C'est ce que nous explorons in situ dans le cadre de notre recherche.

## 2. Méthodologie

Pour réaliser cette recherche, nous avons opté pour trois méthodes de collectes de données : les sondages, les entrevues et les observations. Les collectes de données ont eu lieu entre le 18 septembre 2018 et le 29 novembre 2019.

### 2.1 Les sondages

Un questionnaire en trois parties a été créé pour le sondage. La première partie a permis d'identifier les démarches en cours dans l'écosystème entrepreneurial de Sherbrooke. Pour cette première collecte de données, plusieurs représentants par organisme de développement économique ou autres ont été sollicités.

La partie 1 du questionnaire consistait à recenser les projets en lien avec l'accompagnement de l'entrepreneuriat sur lesquels les divers organismes travaillaient. Ce sont les projets et initiatives qui ont ou auront une influence sur l'écosystème entrepreneurial de Sherbrooke. Au total, 26 répondants de 17 lieux différents ont répondu à ce questionnaire.

La partie 2 du questionnaire visait à constituer une image générale des différentes clientèles entrepreneuriales desservies par les principaux lieux de l'écosystème sherbrookoise. Au total, 18 individus représentant 15 lieux y ont répondu.

La partie 3 du questionnaire a été répondue par 15 répondants issus de 13 lieux. Les questions étaient orientées vers les activités principales des organismes de développement économique en lien avec l'accompagnement de l'entrepreneuriat à Sherbrooke.

### 2.2 Les entrevues

La deuxième méthode employée a été celle de l'entrevue dite semi-structurée, c'est-à-dire des conversations planifiées avec des répondants informés

et consentants. Nous avons réalisé deux séjours de collecte de données au sein de deux écosystèmes entrepreneuriaux autres que Sherbrooke.

Le premier est celui de Trois-Rivières pour des raisons inhérentes à son projet de revitalisation urbaine, à l'implication municipale dans ce projet ainsi qu'à la présence de l'Université du Québec à Trois-Rivières.

Le second écosystème entrepreneurial étudié est Shawinigan, avec comme porte d'entrée le Centre d'entrepreneuriat Alphonse-Desjardins, qui offre un exemple fort intéressant de regroupement physique d'acteurs du développement économique.

Au cours de l'été 2019, des visites ont été organisées dans chacune de ces deux villes avec, au préalable, la compilation d'une liste de lieux et d'individus à approcher. Au total, sept longues entrevues semi-structurées ont été réalisées avec des acteurs clés des écosystèmes. S'ajoutent à ces rencontres individuelles plusieurs visites de différents lieux ainsi que des entretiens spontanés avec des individus rencontrés sur place ou en complément des entrevues planifiées.

Au cours de l'automne 2019, nous avons également réalisé des entrevues structurées d'environ 30 minutes chacune auprès de 26 entrepreneurs de la région de Sherbrooke. Nous nous sommes assurés d'avoir un échantillon d'individus aux profils variés.

### 2.3 Les observations

La troisième et dernière méthode est l'observation, qui consiste à recueillir des données lors de présence physique au sein de lieux ou lors d'occasions d'interactions entre les acteurs. À ces moments, où l'action se déroule in situ, des notes d'observation sont prises. De septembre 2018 à novembre 2019, plus de 65 heures d'observation directe ont été réalisées.

## 3. Constats principaux

Cette section présente les principaux constats qui émanent de l'analyse des données en lien avec le leadership municipal et les différents rôles qu'il est emmené à jouer dans le développement de l'écosystème entrepreneurial régional. Le rôle du leadership municipal pour une culture entrepreneuriale renouvelée, pour la concertation des acteurs et

dans le développement de l'écosystème entrepreneurial sherbrookoise est décrit et contextualisé à Trois-Rivières, à Shawinigan et à Sherbrooke.

### 3.1 Le rôle du leadership municipal pour une culture entrepreneuriale renouvelée à Shawinigan et à Trois-Rivières

Jusqu'avant les années 1980, Trois-Rivières et Shawinigan, les deux plus grandes villes de la Mauricie, se sont développées essentiellement grâce à la présence de grandes usines de textiles et de pâtes et papiers. La présence de ces industries a contribué à créer une culture de la « boîte à lunch » transmise de génération en génération. L'image de la boîte à lunch donnée en cadeau aux adolescents symbolise le travailleur et cristallise ce rapport à l'industrie :

De façon générationnelle, quand un petit gars naissait, à 15 ans-16 ans, il recevait une boîte à lunch à sa fête et puis il s'en allait travailler dans une aluminerie (Acteur 1, Trois-Rivières).

Ce cadeau scellait en quelque sorte le chemin à suivre, soit le même que celui des parents, c'est-à-dire de travailler à l'usine.

Au cours des décennies 1970-1980, l'ère postindustrielle se fait sentir par le déclin des activités industrielles et du travail manufacturier. À Trois-Rivières, cela se traduit par la fermeture ou la délocalisation de plusieurs usines vers les pays en voie de développement, et par la suppression de nombreux postes, principalement ceux des héritiers de la culture de la boîte à lunch. Tout le tissu économique de ces villes en souffre, car des commerces et toute la chaîne logistique rattachés à ces usines ferment à leur tour :

Entre-temps, des usines, des commerces, des bâtiments ferment et se retrouvent en friche et perdent vite leur valeur (Acteur 1, Trois-Rivières).

En retour, il n'y a pas d'option de rechange viable visant à absorber l'onde de choc causée par ces fermetures, car la présence de ces usines et la culture de la boîte à lunch qu'elles ont engendrée sont un frein à l'entrepreneuriat. Les conséquences de la dépendance industrielle sont nombreuses :

reconversion de l'économie, lente reprise, fragilité et tissu social étioilé.

Sous un leadership municipal et avec la concertation des acteurs en présence, il y a une prise de conscience collective, qui se concrétise par la recherche de moyens pour faire face aux turbulences économiques causées par la désindustrialisation afin de veiller à stimuler le développement économique. Loin de vivre un phénomène isolé, la ville de Shawinigan veut s'inspirer des expériences d'autres écosystèmes pour en tirer des apprentissages et pour envisager un plan d'action approprié. Pour ce faire, des missions économiques sont organisées :

En 2007, il y a eu une mission économique qui a été organisée à laquelle avaient pris part le maire, les acteurs de développement économique, le CLD [centre local de développement], pour aller voir en Belgique et en France des initiatives d'économie collective qui étaient vues comme des sources d'inspiration pour bâtir quelque chose qu'on pourrait faire chez nous (Acteur 1, Shawinigan).

Ces missions économiques revêtent un double sens. Le premier vise à trouver une option de rechange aux industries en déclin. Le second consiste à montrer aux élus que d'autres modèles économiques tirés de l'économie sociale peuvent être un moyen de création de richesses pérennes :

Il s'agit de montrer au maire que l'économie sociale, ça crée l'économie, ça crée des emplois, ça crée un mouvement économique (Acteur 1, Shawinigan).

L'idée est d'envisager un modèle alternatif, mais surtout de réaliser qu'il est possible d'entreprendre un virage économique important, un changement de culture qui permettrait une relance. Les missions et autres occasions de partage de pratiques permettent de constater l'importance d'avoir un projet fédérateur autour duquel mobiliser toutes les parties prenantes et d'entretenir l'espoir d'une revitalisation réussie. Ces villes ont changé de paradigme et sont passées d'une culture de la boîte à lunch vers une culture entrepreneuriale :

On s'est tournés vers la PME; on s'est tournés vers l'entrepreneuriat avec des créneaux de diversification économique qu'on tente de développer (Acteur 1, Trois-Rivières).

---

En résumé, un changement de culture est facilité par un leadership municipal clair et assumé, mais aussi concerté. Pour passer d'une ville en dévitalisation à une ville en rebond, les élus municipaux, avec le maire en tête, peuvent adopter un rôle actif en portant une vision partagée et en posant des actions concrètes.

### 3.2 Le rôle du leadership municipal pour la concertation des acteurs à Shawinigan et à Trois-Rivières

Dans le cas de Shawinigan et de Trois-Rivières, les élus croient que le développement de la culture entrepreneuriale et l'émergence des PME sont le fer de lance pour le développement économique de leur territoire. Or, une question demeure : Comment concerter les acteurs de l'écosystème entrepreneurial?

Dans le cas de Shawinigan, avant même son élection, le maire avait comme vision de créer un centre de l'entrepreneuriat à partir duquel les acteurs de la ville, notamment la chambre de commerce, la Ville, la Société d'aide au développement des collectivités (SADC), la commission scolaire et le cégep, vont œuvrer ensemble pour créer une culture entrepreneuriale et pour encourager la création des PME. Le maire s'érige en porte-parole de toute la communauté entrepreneuriale :

C'est lui qu'on voit souvent. [...] La ville y croit, et quand tout le municipal y croit et c'est lui qui a le micro souvent, peu importe où, il va pencher pour une communauté entrepreneuriale (Acteur 3, Shawinigan).

Le maire de Shawinigan croit que c'est par le rassemblement de toutes les forces vives de sa municipalité que le développement est possible. Dès lors, la concertation devient le leitmotiv de tous les acteurs, pour le bien-être de la communauté, si bien que :

Tout le monde est tellement habitué à travailler ensemble qu'ils ne sont pas bornés à leur créneau à eux (Acteur 3, Shawinigan).

L'idée qui sous-tend l'entrepreneuriat à Shawinigan et à Trois-Rivières présuppose de travailler avec toutes les forces vives de ces localités :

Le choc a fait tellement mal que cela a forcé le monde à travailler ensemble. Ils n'avaient pas le choix. [...] Elles avaient toutes fermé, les usines. Si on ne travaille pas ensemble, il n'y a plus rien à faire (Acteur 3, Shawinigan).

Concrètement, à la suite des échanges que nous avons eus sur le terrain dans les municipalités visitées, cette concertation des acteurs passe par la création de comités visant à assurer la cohésion de toutes les parties prenantes. En général, ces comités sont constitués des directeurs généraux des structures de développement économique, sous la gouverne du maire et des élus municipaux. Par exemple, à Shawinigan, ils permettent d'assurer la diversité économique :

[...] Parce que toutes les parties prenantes se sont regroupées pour former à l'intérieur le comité de diversification (Acteur 1, Shawinigan).

Ce comité est primordial, car les acteurs croient que la détermination et l'atteinte des objectifs de développement économique doivent se faire de façon collégiale. D'ailleurs, les acteurs rencontrés sur le terrain insistent beaucoup sur ce fait :

Ce n'était pas l'affaire du CLD, ce n'était pas uniquement l'affaire de la SADC, ce n'était pas uniquement l'affaire de la commission scolaire, mais c'était notre affaire et l'affaire de la communauté (Acteur 1, Shawinigan).

Toujours dans le cas de Shawinigan, en concertation avec les acteurs, le maire décide de mettre l'accent sur la création du Centre d'entrepreneuriat Alphonse-Desjardins dans une ancienne friche industrielle : l'ancienne usine Belgo, fermée en 2007. C'est un édifice d'une superficie de 463 000 pieds carrés. Le but du centre est de prendre en charge des entrepreneurs pour une durée de cinq ans en leur offrant de la formation et du soutien au démarrage des entreprises. Le centre abrite également le DigiHub (Vaillancourt, 2018).

Le choix porté sur l'ancienne usine Belgo revêt une importance symbolique. Elle est un vestige industriel majeur et rappelle à la population le passé glorieux de la ville. Sauf que le site est alors à l'abandon. Le faire renaître en y localisant le Centre d'entrepreneuriat Alphonse-Desjardins envoie un message clair à la population : la ville passera de ville en déclin à ville en rebond.

Il relève donc du leadership municipal d'identifier les acteurs potentiels et de préciser l'interdépendance des rôles dans l'écosystème afin que toutes les parties prenantes puissent y œuvrer pleinement (Sévigny, 2019). Toutefois, cela doit s'accompagner par une volonté affichée des élus municipaux afin de stimuler un désir de transformation par l'exemple. Pour reprendre une métaphore d'un acteur rencontré à Shawinigan :

La ville a été une bougie parce qu'elle avait la volonté de faire, parce qu'elle a su rallier autour d'elle des partenaires qui ont vu plus ce qu'ils avaient à gagner que ce qu'ils avaient à perdre, parce qu'on respectait nos missions (Acteur 1, Shawinigan).

L'implication de tous les acteurs au sein du comité de diversification économique mis en place a permis cette réussite :

Quand on a mis en place le comité de diversification, notre première tâche était de se donner un plan de développement commun. [...] On a convenu ensemble que c'était un exercice de cohésion entre nous. [...] On va ressortir ce que nous avons en commun dans nos plans qui touche à la diversification économique. [...] Alors, la première génération du plan d'action a été la collection des actions de diversification économique (Acteur 1, Shawinigan).

Dans le cas de Trois-Rivières, sous le leadership municipal, l'approche concertée est également adoptée. Dans un premier temps, elle consiste à mettre fin aux divisions et aux écueils qui ont longtemps miné les acteurs du développement économique. Pour ce faire, il est indispensable que les acteurs apprennent à travailler ensemble. C'est exactement ce que les acteurs à Trois-Rivières ont posé comme postulat au sein du comité de développement économique :

On s'arrange pour qu'il y ait une grande fraternité, une espèce de symbiose. [...] Je pense que tous ensemble on doit travailler ensemble. Il faut terminer tout ce clanisme qu'on a vécu par le passé de façon tribale; de faire cavalier seul et de dire : "Non, non, c'est mon organisation" (Acteur 1, Trois-Rivières).

Dans un deuxième temps, un comité de gestion a été mis en place pour réfléchir sur les axes de développement de l'écosystème. Il regroupe notamment des directeurs d'organismes de développement économique, le maire et des conseillers municipaux :

Ici, ce qui est hyper intéressant, c'est un leadership partagé au sein du groupe; pas un très grand groupe, mais un groupe hétéroclite des conseillers municipaux, du maire. [...] Une trentaine d'individus qui siègent à tous les comités (Acteur 1, Trois-Rivières).

Comme à Shawinigan, ce sont les mêmes personnes qui siègent à quasiment tous les comités, ce qui facilite l'identification des problèmes et la réalisation d'un plan de diversification économique, lequel évolue. Cela permet aux parties prenantes de l'aborder sous un autre angle et de l'approfondir, comme l'explique un répondant :

Par la suite, on a fait un nouvel exercice. On a fait un nouveau plan d'action économique, non plus sur la base de ce que chacun avait fait, mais surtout sur la base de nos expériences communes des trois ans (Acteur 1, Shawinigan).

Grâce à l'impulsion du leadership municipal, les parties prenantes apprennent à collaborer. Par exemple, à Shawinigan, cela se fait de façon méthodique :

On a appris à travailler ensemble, à se connaître. À se faire respecter et à respecter les missions de chacun et à accepter que l'autre ne soit pas un concurrent, mais un partenaire (Acteur 1, Shawinigan).

La création d'un écosystème entrepreneurial et la stimulation de l'entrepreneuriat sont donc un projet fédérateur autour duquel se réunir et travailler de concert. Par exemple, à Shawinigan :

La Chambre de commerce s'est mise à faire des activités sur l'entrepreneuriat sans que personne ne dise : "Non, cela m'appartient!" Non, cela n'appartient pas à personne : c'est à tout le monde. Donc, ça a permis une cohésion des acteurs (Acteur 1, Shawinigan).

---

À Trois-Rivières aussi, il y a une volonté manifeste des acteurs de travailler dans la concertation. Par exemple, certains acteurs ont décidé de travailler avec d'autres dans le même édifice :

Un étage, ce sont des entreprises, des *startups*, et l'autre étage, ce sont des partenaires. [...] Il y a une concertation dans ce building-là (Acteur 2, Trois-Rivières).

En résumé, pour faire d'une ville un pôle entrepreneurial, il importe que les acteurs en présence visent une complémentarité de leur offre de services, une meilleure coordination des activités de soutien et de promotion économique ainsi qu'une organisation plus efficace des ressources. La concertation entre les acteurs doit s'incarner par des actions concrètes. La Ville a un rôle fédérateur important à cet égard.

### **3.3 Le rôle du leadership municipal et des institutions publiques dans le développement de l'écosystème entrepreneurial sherbrookois**

À Trois-Rivières et à Shawinigan, alors que le contexte entrepreneurial est encore marqué par le passé industriel de la ville, l'objectif des élus municipaux, notamment les maires, était de passer du statut de ville en déstructuration économique majeure à celui de ville en rebond. Pour ce faire, les maires ont décidé de susciter la confiance chez les parties prenantes de leurs écosystèmes entrepreneuriaux, notamment chez les entrepreneurs.

La Ville de Sherbrooke, en Estrie, ne fait pas exception : elle voit se multiplier les initiatives et les projets concrétisant son virage entrepreneurial au cours des dernières années (Université de Sherbrooke, 2015a, 2015b). La stimulation et l'accompagnement de l'entrepreneuriat étaient déjà présents dans cette ville universitaire, mais l'engouement récent pour une culture entrepreneuriale régénérée et inspirée par les *startups* a encouragé un élan nouveau et une volonté un peu plus ferme de se positionner comme ville entrepreneuriale.

Les différents repères historiques et développements récents de l'écosystème entrepreneurial de Sherbrooke laissent entrevoir une action institutionnelle prédominante dans le développement entrepreneurial de la région estrienne. Bien que des initiatives portées par des individus et entités autres

que des acteurs institutionnels voient le jour et contribuent au dynamisme de l'écosystème, on peut observer la prédominance de l'influence publique. Une des caractéristiques de l'écosystème entrepreneurial de Sherbrooke est donc que l'entrepreneuriat est en bonne partie structuré par des acteurs institutionnels. Or, la culture bureaucratique inhérente à cette structure a souvent été critiquée, notamment par des entrepreneurs. Dans ce contexte, il est intéressant et pertinent d'étudier le rôle de la Ville de Sherbrooke et d'autres institutions publiques sur le développement de l'écosystème entrepreneurial sherbrookois.

#### **3.3.1 Quelques jalons historiques récents**

Certains jalons dans le passé proche de l'écosystème entrepreneurial de Sherbrooke peuvent être identifiés et suggèrent la prédominance des acteurs institutionnels – souvent publics ou financés par des fonds publics – dans le soutien à l'entrepreneuriat (voir annexe 1).

Bien que constituant une liste non exhaustive, ces jalons marquent quelques repères historiques qui tracent les contours de l'écosystème entrepreneurial de la reine des Cantons. Ce bref portrait laisse entrevoir une structure institutionnelle prédominante dans le développement entrepreneurial de la région.

Cette situation n'est pas particulière à Sherbrooke. Elle s'est même intensifiée depuis que les municipalités détiennent des pouvoirs qui leur permettent d'intervenir directement dans le développement économique de leur territoire. En effet, grâce à l'autonomie et aux compétences dévolues aux municipalités par le gouvernement du Québec, celles-ci sont à même d'élaborer leur propre stratégie de développement économique et de poursuivre des objectifs fixés localement (Cantwell, 2018).

Certaines critiques existent envers cette situation. Le feu projet de la Maison de l'entrepreneur en est un exemple probant. Cette initiative devait être développée par et pour des entrepreneurs de la région (Noël, 2015, 2017), mais a surtout été portée dans le cadre de la démarche stratégique *Entreprendre Sherbrooke*, soutenue par un comité de coordination de même que par un comité de communication, tous deux composés de représentants

issus de la Ville de Sherbrooke, de l'Université de Sherbrooke et de Sherbrooke Innopole.

Le projet du Quartier Well inc. est un autre exemple d'initiative institutionnelle mené à Sherbrooke sous la gouverne du maire de l'époque, Bernard Sévigny, dont les propos étaient sans équivoque sur l'importance de laisser la place aux entrepreneurs : « Les *feeders*, ce sont tous les autres : la Ville, Sherbrooke Innopole, l'Université... Les institutions, les acteurs du développement doivent arriver en appui aux entrepreneurs, et pas l'inverse. Il faut mettre les entrepreneurs au cœur de nos préoccupations » (Custeau, 2015, s. p.).

Cette idée selon laquelle les entrepreneurs doivent être les leaders de la communauté entrepreneuriale est partagée par des observateurs et par des acteurs en lien avec l'établissement d'une communauté favorable aux *startups* (Blank, 2013; Feld, 2012). Depuis l'annonce de la création de ce projet (Quartier Well inc., 2017), des élections municipales ont eu lieu au mois d'octobre 2017. À cette occasion, Steve Lussier a été élu maire de Sherbrooke. De ce fait, au moment d'écrire ces lignes, le projet du Quartier Well inc. a été remplacé par le projet du Quartier Well Sud et plusieurs autres changements sont survenus à la suite de l'élection du maire Lussier. Un entrepreneur rencontré évoque justement l'impression que les choses ne se déroulent pas telles qu'elles ont été annoncées :

J'avais cru comprendre que la démarche était par et pour des entrepreneurs, avec la participation positive des différents acteurs, institutions et organismes du développement économique de notre ville. [...] Force est d'admettre que je me suis peut-être trompé (Acteur 3, Sherbrooke).

Le projet du Quartier Well Sud vise à donner l'impulsion nécessaire au redéploiement du quartier qui se trouve au centre-ville (Ville de Sherbrooke, 2021b). Il touche à plusieurs aspects de la vie sociale et économique du quartier : culture, mobilité, immobilier, développement durable et entrepreneuriat. Un des chantiers est la création d'un guichet unique. Celui-ci a été précédé par la création du Bureau de coordination du développement économique et par un remaniement des organismes de développement économique (Ville de Sherbrooke, 2021a).

Dans la nouvelle mouture du projet du Quartier Well Sud, l'accent, mis sur l'entrepreneur, se conceptualise autrement. Plutôt que de placer l'entrepreneur aux commandes dans un rôle actif, les acteurs institutionnels ont plutôt choisi de le positionner au cœur de leur réflexion et de leur planification. Dans ce contexte, l'entrepreneur n'est pas leader, mais plutôt bénéficiaire. Aujourd'hui, le projet du Quartier Well Sud est assurément une initiative centralisée et menée par une autorité municipale. À cet égard, la Ville énonce clairement son intention d'adopter un style de leadership municipal mixte.

### 3.3.2 Dynamisme actuel de l'écosystème sherbrookoïse

Notre collecte de données nous permet de constater que l'écosystème entrepreneurial de Sherbrooke est aujourd'hui assez dynamique. À l'annonce du projet du Quartier Well inc. en 2016, qui s'est par la suite transformé en projet du Quartier Well Sud, les interactions, les connexions et la concertation entre les acteurs de l'entrepreneuriat semblaient assez limitées. La Ville de Sherbrooke a toutefois assumé un rôle de leadership fort qui, au cours des années qui ont suivi, a donné une impulsion importante à l'écosystème entrepreneurial; on peut même dire que cela a contribué à son essor.

Cette impulsion donnée par la Ville, bien qu'elle puisse être négativement perçue comme une mainmise institutionnelle par certains acteurs œuvrant sur le terrain, a eu un impact positif important. Le contexte a créé une pression sur les acteurs du développement économique, ce qui a donné lieu à une volonté de s'organiser, de s'autoréguler et, ultimement, de mettre en place des initiatives concertées.

Il ressort de notre analyse que la tradition et la culture entrepreneuriales mêmes de la région ne permettaient pas d'avoir un développement très organique de son écosystème. À cet égard, il y a d'abord les grands jalons de développement de l'écosystème, qui permettent de constater le grand nombre d'initiatives institutionnelles, en comparaison à des initiatives citoyennes ou endogènes (*grassroots*). Surtout, c'est l'évolution de ces quelques dernières et les différentes sources de tension entre les aspects formels et informels de l'écosystème qui confirment le caractère institutionnel du développement.

---

Cela dit, même si une bonne pratique relevée incite à laisser l'écosystème évoluer naturellement et sans trop d'interventions, une autre bonne pratique stipule l'importance de façonner un écosystème en adéquation avec la culture, avec les manières de faire et avec la configuration naturelle des acteurs. Il serait vain de croire qu'un écosystème entrepreneurial peut évoluer dans une direction ou une forme opposée à son origine et à sa tradition. Dans cet esprit, le « par et pour les entrepreneurs » revendiqué au sein de certains autres écosystèmes, tel que celui de Boulder au Colorado (voir Feld, 2012), ne cadre pas dans le contexte sherbrookoïse.

#### 4. Discussion

Grâce aux leçons issues de l'étude du développement des écosystèmes entrepreneuriaux de Trois-Rivières, de Shawinigan et de Sherbrooke, il apparaît clairement que le rôle du leadership municipal et des institutions publiques a été prédominant. Or, que cela signifie-t-il pour les bonnes pratiques destinées aux praticiens et praticiennes qui veulent développer leur écosystème entrepreneurial? Y a-t-il une limite à l'implication du pouvoir municipal et des institutions publiques?

Lorsqu'il est question de gouvernance des écosystèmes entrepreneuriaux, deux grands principes semblent donc se contredire : 1) l'aspect organique et émergent (le laisser-faire ou le « par et pour l'entrepreneur ») et 2) la concertation des acteurs sous le leadership municipal (la structuration ou l'intervention). On retrouve d'un côté, l'approche centralisée et, de l'autre, décentralisée.

Par exemple, la Ville de New York est caractérisée par un modèle plus décentralisé de gouvernance de l'écosystème *startup*. On dit même :

La manière de faire à New York dans ce domaine devrait être une leçon pour les autres : cela ne s'est pas fait en injectant des tonnes d'argent des contribuables au profit d'initiatives contrôlées et gérées par la Ville, mais en finançant des projets spécifiques avec peu d'argent ou des actifs sous-utilisés et en permettant aux entités privées de faire le reste pendant que l'administration se mettait à l'écart (Derivaux, 2017, trad. libre).

Trop de centralisation peut être un frein au dynamisme, alors que la décentralisation est plutôt favorable. La recommandation est de varier le type d'activités, de pratiques et d'acteurs de la gouvernance afin de trouver un équilibre entre les deux approches.

##### 4.1 La mutualisation : point d'équilibre

Pourtant, selon les résultats de notre étude, entre décentralisation et centralisation, il apparaît qu'il y a un point d'équilibre qui doit être atteint, soit celui de la mutualisation. Celle-ci s'articule autour de la volonté de collaboration entre les acteurs, du constat d'un besoin d'optimisation des ressources et de l'existence de projets fédérateurs.

Selon nos résultats, en confiant la gestion de l'accompagnement entrepreneurial aux acteurs terrain, les municipalités s'assureraient de soutenir le développement de leur écosystème entrepreneurial sans trop centraliser ni formaliser, ce qui éviterait de dissuader les initiatives et d'engendrer une uniformisation de l'offre d'accompagnement. À l'autre bout du spectre, un laisser-aller trop important pourrait diluer les efforts de concertation et compromettre le développement de l'écosystème entrepreneurial.

##### 4.2 La ville : gardienne de l'équilibre

De manière sous-jacente à leurs responsabilités de développement économique, les villes ont donc un rôle fort important à prendre au sein de l'écosystème entrepreneurial : celui de gardiennes de l'équilibre. En choisissant d'intervenir dans une approche plus ou moins centralisée et en s'abstenant d'exercer un contrôle dans certaines situations au profit des acteurs du développement économique, les municipalités agiraient délibérément de manière harmonieuse et efficace, même si cela exige temps et efforts.

Dans la littérature sur les écosystèmes entrepreneuriaux, les villes peuvent jouer les deux rôles : « D'une part, le gouvernement municipal peut représenter un fournisseur direct de services. [...] D'autre part, la ville peut être impliquée dans la fourniture de services d'une manière plus indirecte » (Visnjic et collab., 2016, p. 111, trad. libre). Les deux approches étant légitimes, le vrai défi – ou plutôt ce qui semble faire la différence pour la réussite d'un écosystème – est de savoir quel contexte requiert quelle structure de gouvernance.

Considérant que l'écosystème entrepreneurial se caractérise notamment par quatre phases de développement<sup>2</sup> et au moins cinq reconfigurations<sup>3</sup> (Valkokari et collab., 2017), choisir quel rôle jouer à quel moment est un réel défi pour une municipalité.

À cet égard, il en ressort que le rôle stratégique devrait être privilégié par rapport à la gestion pratique (*hands-on*) de l'écosystème (Visnjic et collab., 2016). Il s'agit donc d'avoir recours à l'autorité et au pouvoir symbolique du maire pour établir la vision, mais surtout pour emmener les bons participants de l'écosystème à la table et pour les inciter à travailler ensemble.

L'impulsion du leadership municipal et des institutions publiques peut donc inciter les parties prenantes à collaborer. La création d'un écosystème entrepreneurial et la stimulation de l'entrepreneuriat sont un projet fédérateur autour duquel se réunir et travailler de concert. De ce fait, il peut relever du leadership municipal et des institutions publiques d'identifier les acteurs potentiels et de préciser l'interdépendance des rôles dans l'écosystème afin que toutes les parties prenantes puissent y œuvrer pleinement (Sévin, 2019). Toutefois, cela doit s'accompagner par une volonté affichée des élus municipaux afin de stimuler un désir de transformation, tout en ayant en tête cette notion d'équilibre à maintenir et la capacité à se retirer au besoin.

Le plus important est de tenir compte des conditions et des caractéristiques locales ainsi que de l'histoire de la région (Roundy, 2019) afin d'adopter une approche réaliste et adaptée (Motoyama et Knowlton, 2014) et ainsi de répondre aux besoins hétérogènes des entrepreneurs, mais aussi de l'écosystème.

St-Pierre et Labelle (2017) soulignent notamment que l'adoption par les pouvoirs publics d'une approche par écosystème entrepreneurial est supérieure aux politiques de développement entrepreneurial basées sur des incitatifs individualisés de nature transactionnelle. Il convient donc d'élargir le « registre des interventions par des politiques particulières. [...] Des avantages financiers et fiscaux, il faut passer au capital social, à l'aspect relationnel de l'entrepreneuriat » (p. 93). Cela réfère à un rôle

fédérateur de la Ville et à l'attente de la voir soutenir le développement endogène de l'écosystème, sans vouloir imposer trop de structures et de rigidité (Isenberg, 2010). Cela signifie notamment d'accepter un peu de chaos entrepreneurial dans la structure et la culture municipales.

## Conclusion

En concordance avec les bonnes pratiques issues de la littérature, cette recherche axée sur les écosystèmes régionaux de trois villes québécoises, soit Trois-Rivières, Shawinigan et Sherbrooke, a permis de faire ressortir d'autres bonnes pratiques concrètes qui pourraient être adaptées et poursuivies par les acteurs et par les décideurs d'autres municipalités.

D'abord, Sherbrooke nous apprend qu'il faut s'assurer d'avoir une culture favorable (confiance et sécurité, entraide), de la collaboration et des interactions entre les acteurs du développement économique et la présence d'institution(s) universitaire(s) qui jouent un rôle proactif dans l'écosystème entrepreneurial.

Ensuite, Trois-Rivières soumet à notre attention l'importance de trouver une singularité et de développer des pôles stratégiques, c'est-à-dire de rechercher une spécialité et d'en faire la promotion. Il est conseillé d'utiliser l'immobilier pour créer de la valeur, par exemple en valorisant les friches industrielles, en réduisant les barrières à l'entrée pour les entrepreneurs et en développant un bras économique. Cependant, il importe de miser d'abord sur les réseaux et les relations plutôt que sur le béton et les infrastructures.

Enfin, Shawinigan recommande d'avoir un tronc commun; d'offrir des ressources mutualisées à l'entrée ainsi que de favoriser le réseautage par la communication et par les événements.

Dans les trois villes, il en ressort qu'il faut s'assurer de la présence d'antécédents ou d'un historique à la collaboration entre les parties prenantes à l'écosystème. C'est donc dire que les acteurs terrain ont le pouvoir de créer des relations durables et dynamiques entre eux. Ce faisant, ils influenceront le développement de l'écosystème et pourront anticiper le leadership municipal.

---

## NOTES

- 1 À cet égard, Theodoraki, Dana et Caputo vont bientôt publier une revue de la littérature systématique et une analyse bibliométrique des contributions sur le sujet dans le *Journal of Business Research*.
- 2 Ces phases sont la naissance, l'expansion, le leadership et la réinvention (ou le déclin).
- 3 Les cinq reconfigurations étudiées à ce jour sont les suivantes : la relocalisation (des acteurs); la séparation (des tâches à entreprendre par différents acteurs); la combinaison (de tâches distinctes); l'ajout (de nouveaux acteurs pour entreprendre des tâches qui profiteraient à l'écosystème); et la soustraction (des acteurs existants et de leurs tâches à l'écosystème).

## RÉFÉRENCES

- Acs, Z. J., Stam, E., Audretsch, D. B. et O'Connor, A. (2017). The lineages of the entrepreneurial ecosystem approach. *Small Business Economics*, 49(1), 1-10. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9864-8>
- Auerswald, P. E. (2015, 15 octobre). Enabling entrepreneurial ecosystems: Insights from ecology to inform effective entrepreneurship policy. *Kauffman Foundation Research Series on City, Metro, and Regional Entrepreneurship*. <http://ssrn.com/abstract=2673843>
- Bania, N., Eberts, R. W. et Fogarty, M. S. (1993). Universities and the startup of new companies: Can we generalize from Route 128 and Silicon Valley? *The Review of Economics and Statistics*, 75(4), 761-766. <https://doi.org/10.2307/2110037>
- Bell-Masterson, J. et Stangler, D. (2015, 16 mars). Measuring an entrepreneurial ecosystem. *Kauffman Foundation Research Series on City, Metro, and Regional Entrepreneurship*. <https://www.kauffman.org/entrepreneurship/reports/measuring-an-entrepreneurial-ecosystem>
- Blank, S. (2013, mai). Why the lean start-up changes everything. *Harvard Business Review*, 91(5), 64-72. <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>
- Cantwell, P. (2018). *L'action municipale en matière de développement économique : droit québécois et comparé* [Mémoire de maîtrise, Université Laval]. Corpus. <https://corpus.ulaval.ca/jspui/bitstream/20.500.11794/33433/1/34912.pdf>
- Custeau, J. (2015). Sévigny voit la Silicon Valley du Québec. *La Tribune*. <https://www.latribune.ca/2019/10/11/sevigny-veut-faire-de-sherbrooke-la-silicon-valley-des-technologies-vertes-88212d1bbc4e061a1b69c52a88a89ed3>.
- Derivaux, S. (2017). *Elements of a successful startup ecosystem*. Medium. <https://medium.com/strasbourg-startups/elements-of-a-successful-startup-ecosystem-5577bb6f6fa>.
- Dortier, J.-F. (2015). Les bouillons de culture. *Les grands dossiers des sciences humaines*, 3(38), 4. <https://doi.org/10.3917/gdsh.038.0004>
- Feld, B. (2012). *Startup communities: Building an entrepreneurial ecosystem in your city*. Wiley & Sons.
- Feldman, M., Siegel, D. S. et Wright, M. (2019). New developments in innovation and entrepreneurial ecosystems. *Industrial and Corporate Change*, 28(4), 817-826. <https://doi.org/10.1093/icc/dtz031>
- Fonrouge, C. (2019). Fablab : quel intérêt pour l'entrepreneur? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXV(61), 83-103. <https://doi.org/10.3917/rips1.061.0083>
- Fonrouge, C. (2020). Les leviers organisationnels et les choix des indicateurs de suivi pour concilier les dimensions sociales et entrepreneuriales dans un fablab : le cas du Digilab de Shawinigan au Québec. *Organisations & Territoires*, 28(3), 53-61. <https://doi.org/10.1522/revueot.v28n3.1083>
- Godley, A., Morawetz, N. et Soga, L. (2021). The complementarity perspective to the entrepreneurial ecosystem taxonomy. *Small Business Economics*, 56(2), 723-738. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00197-y>
- Grandbois, V., Ferland, A. et Matsuo, A. (2020). *Survot de l'écosystème startup du Québec : état des lieux et constats clés pour orienter la recherche terrain*. Mouvement des accélérateurs d'innovation du Québec. [https://mainqc.com/wp-content/uploads/2020/09/MAIN\\_SURVOL-2020\\_Rapport-complet.pdf](https://mainqc.com/wp-content/uploads/2020/09/MAIN_SURVOL-2020_Rapport-complet.pdf)
- Hwang, V. (2019). *Entrepreneurial ecosystem building playbook 3.0*. Ewing Marion Kauffman Foundation. <https://www.kauffman.org/ecosystem-playbook-draft-3/>.
- Isenberg, D. (2010, juin). The Big Idea: How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*, 88(6), 40-50. <https://hbr.org/2010/06/the-big-idea-how-to-start-an-entrepreneurial-revolution>

- Isenberg, D. (2014, 12 mai). What an entrepreneurship ecosystem actually is. *Harvard Business Review*, 5(1), 7. <https://hbr.org/2014/05/what-an-entrepreneurial-ecosystem-actually-is>
- Jackson, C., Fetsch, E., Wiens, J. et Motoyama, Y. (2016, 22 février). Little town, layered ecosystem: A case study of Chattanooga. *Kauffman Foundation Research Series on City, Metro, and Regional Entrepreneurship*. <https://www.kauffman.org/entrepreneurship/reports/little-town-layered-ecosystem>
- Konczal, J. et Motoyama, Y. (2013, 14 mars). Energizing an ecosystem: Brewing 1 million cups. *Ewing Marion Kauffman Foundation*. <https://www.kauffman.org/entrepreneurship/reports/energizing-an-ecosystem-brewing-1-million-cups>
- Lahikainen, K., Kolhinen, J., Ruskovaara, E. et Pihkala, T. (2019). Challenges to the development of an entrepreneurial university ecosystem: The case of a Finnish university campus. *Industry and Higher Education*, 33(2), 96-107. <https://doi.org/10.1177/0950422218815806>
- Mansour, D. M., Sedita, S. R. et Apa, R. (2018). Dynamics of entrepreneurship in Egypt: Assessing the entrepreneurial ecosystem. Dans N. Faghih et M. Reza Zali (dir.), *Entrepreneurship ecosystem in the Middle East and North Africa (MENA): Dynamics in trends, policy and business environment* (p. 519-542). Springer.
- Motoyama, Y. et Knowlton, K. (2014). Examining the connections within the startup ecosystem: A case study of St. Louis. *Entrepreneurship Research Journal*, 7(1), 1-32. <https://doi.org/10.1515/erj-2016-0011>
- Motoyama, Y., Konczal, J., Bell-Masterson, J. et Morelix, A. (2014, 16 avril). Think locally, act locally: Building a robust entrepreneurial ecosystem. *Ewing Marion Kauffman Foundation*. <https://www.kauffman.org/entrepreneurship/reports/think-locally-act-locally-building-a-robust-entrepreneurial-ecosystem>
- Noël, M. (2015). La Maison de l'entrepreneur voit le jour. *La Tribune*. <https://www.latribune.ca/c6259cd7e4f03248f1445bd578a60752>.
- Noël, M. (2017). C'est la fin pour Entreprendre Sherbrooke. *La Tribune*. <https://www.latribune.ca/2017/12/16/cest-la-fin-pour-entreprendre-sherbrooke-83dfd051371b9c0aca1bf5a155c44b21>.
- Quartier Well inc. (2017). *Réflexion stratégique : vers la création d'un guichet unique pour les entrepreneurs dans le quartier Well inc. – Présentation aux élus sherbrookoïses*. Quartier Well inc. [https://contenu.maruche.ca/Fichiers/3337a882-4a53-e611-80ea-00155d09650f/Entities/m\\_332a27b9-4d53-e611-80ea-00155d09650f/analyse\\_batiment\\_A\\_aout17\\_final.pdf](https://contenu.maruche.ca/Fichiers/3337a882-4a53-e611-80ea-00155d09650f/Entities/m_332a27b9-4d53-e611-80ea-00155d09650f/analyse_batiment_A_aout17_final.pdf)
- Ronteau, S. (2009). Embrasser la condition de firme-pivot : dynamiques d'innovation de Dassault Systèmes dans son écosystème d'affaires. *Management & Avenir*, 28(8), 196-215. <https://doi.org/10.3917/mav.028.0196>
- Roundy, P. T. (2017). "Small town" entrepreneurial ecosystems: Implications for developed and emerging economies. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 9(3), 238-262. <https://doi.org/10.1108/JEEE-09-2016-0040>
- Roundy, P. T. (2019). Back from the brink: The revitalization of inactive entrepreneurial ecosystems. *Journal of Business Venturing Insights*, 12, e00140. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2019.e00140>
- Roundy, P. T. et Bayer, M. A. (2019). To bridge or buffer? A resource dependence theory of nascent entrepreneurial ecosystems. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 11(4), 550-575. <https://doi.org/10.1108/JEEE-06-2018-0064>
- Saxenian, A. (1996). *Regional advantage*. Harvard University Press.
- Sévigny, B. (2019). *L'aquarium municipal : récit documenté sur la gouvernance municipale*. Éditions Marcel Broquet.
- Sipola, S. (2021). Another Silicon Valley? Tracking the role of entrepreneurship culture in start-up and venture capital co-evolution in Finland's entrepreneurial ecosystem 1980-1997. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 14(3), 469-494. <https://doi.org/10.1108/JEEE-08-2020-0316>
- Spigel, B. (2016). Developing and governing entrepreneurial ecosystems: the structure of entrepreneurial support programs in Edinburgh, Scotland. *International Journal of Innovation and Regional Development*, 7(2), 141-160. DOI:10.1504/IJIRD.2016.077889
- Spigel, B. (2017). The relational organization of entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(1), 49-72. <https://doi.org/10.1111/etap.12167>
- Startup Genome. (2019). *Global startup ecosystem report 2019 with new life sciences ecosystem ranking*. Startup Genome/Global Entrepreneurship Network. <https://startupgenome.com/reports/global-startup-ecosystem-report-2019>
- St-Pierre, J. et Labelle, F. (dir.). (2017). *Les PME, d'hier à demain : bilan et perspectives*. PUQ.

- 
- Theodoraki, C. et Messeghem, K. (2015). Écosystème de l'accompagnement entrepreneurial : une approche en termes de coopération. *Entreprendre et innover*, 4(27), 102-111. <https://doi.org/10.3917/entin.027.0102>
- Université de Sherbrooke. (2015a). Sherbrooke se démarque parmi les communautés les plus ouvertes à l'entrepreneuriat. *NewsWire.ca*. <https://www.newswire.ca/fr/news-releases/sherbrooke-se-demarque-parmi-les-communautés-les-plus-ouvertes-a-lentrepreneuriat-517421321.html>
- Université de Sherbrooke. (2015b). Sherbrooke : ville ouverte à l'entrepreneuriat. *Nouvelles UdeS*. <https://www.usherbrooke.ca/recherche/fr/accueil/nouvelles/nouvelles-details/article/28383>
- Vaillancourt, P. (2018, 6 mars). Plus de 15 M\$ investis au profit de l'avenir. *L'Hebdo du St-Maurice*. <https://www.lhebdodustmaurice.com/plus-de-15-m-investis-profit-de-lavenir>
- Valkokari, K., Seppänen, M., Mäntylä, M. et Jylhä-Ollila, S. (2017). Orchestrating innovation ecosystems: A qualitative analysis of ecosystem positioning strategies. *Technology Innovation Management Review*, 7(3), 12-24. <http://timreview.ca/article/1061>
- Vedula, S. et Kim, P. H. (2019). Gimme shelter or fade away: The impact of regional entrepreneurial ecosystem quality on venture survival. *Industrial and Corporate Change*, 28(4), 827-854. <https://doi.org/10.1093/icc/dtz032>
- Vuittanen, J. (2016). Profiling regional innovation ecosystems as functional collaborative systems: The case of Cambridge. *Technology Innovation Management Review*, 6(12), 6-25. <http://doi.org/10.22215/timreview/1038>
- Ville de Sherbrooke. (2021a). *Développement économique*. Services aux entreprises, Ville de Sherbrooke. <https://www.sherbrooke.ca/fr/services-aux-entreprises/developpement-economique>
- Ville de Sherbrooke. (2021b). *Programme d'intervention du quartier Well Sud*. Projets majeurs, Ville de Sherbrooke. <https://www.sherbrooke.ca/fr/projets-majeurs/12/programme-d-intervention-du-quartier-well-sud>
- Visnjic, I., Neely, A., Cennamo, C. et Visnjic, N. (2016). Governing the city: Unleashing value from the business ecosystem. *California Management Review*, 59(1), 109-140. <https://doi.org/10.1177/0008125616683955>

## ANNEXE

**Les récents jalons de l'écosystème entrepreneurial de Sherbrooke (jusqu'en 2019)**

1. Lancé en mars 2011, l'Accélérateur de création d'entreprises technologiques (ACET) a pour mission de susciter, de faciliter et d'accélérer la création d'entreprises innovantes et créatrices d'emplois en transformant un projet en entreprise et en aidant le/la candidat(e) à devenir un(e) entrepreneur(e).
2. En 2013, quelques étudiant(e)s de l'École de gestion décident d'organiser le premier Startup Weekend à Sherbrooke. Déjà, les adeptes et les curieux de la culture startup se rassemblaient et échangeaient lors de soirées thématiques dans les locaux de l'incubateur-accélérateur Espace-inc : les Techno Drinks et les Startup Drinks. Les soirées thématiques ont contribué à la création et à la diffusion d'un magazine virtuel axé sur la culture startup et sur l'écosystème entrepreneurial de Sherbrooke.
3. Le 25 mars 2015, l'incubateur-accélérateur Espace-inc ouvre ses portes avec 10 *startups* en son sein. Deux types d'entreprises sont incubées sous son toit : les entreprises en démarrage en mode accélération et en mode préaccélération.
4. À l'automne 2015, dans l'optique d'outiller la relève, l'Université de Sherbrooke lance une concentration en entrepreneuriat au sein du baccalauréat en administration des affaires. En août 2018, la première cohorte termine officiellement ses études.
5. En novembre 2015, l'Université de Sherbrooke annonce la création du **Pôle d'entrepreneuriat dans le but de soutenir la relève entrepreneuriale et le développement local**. Notamment avec le soutien de la Ville de Sherbrooke, l'institution universitaire annonce des investissements de **60 M\$ sur une période de 10 ans** pour favoriser l'éclosion de projets entrepreneuriaux novateurs dans la région.
6. À l'automne 2016, un concours en entrepreneuriat technologique est lancé par le regroupement Createk issu de la Faculté de génie de l'Université de Sherbrooke. Le Concours Createk vise à faire passer les inventions des étudiant(e)s en projet d'affaires. Il positionne l'entrepreneuriat technologique comme un choix de carrière intéressant et favorise le développement de compétences transversales valorisées sur le marché du travail.
7. À l'été 2017, l'incubateur scientifique Espace LABz accueille ses premiers locataires. Il s'agit d'un grand espace multilocatif sur deux étages qui vise à accueillir une clientèle composée d'entreprises de produits et de services de haute technologie ainsi que d'établissements de recherche et de développement publics.
8. Toujours à l'Université de Sherbrooke, l'Accélérateur de pratique entrepreneuriale (AED) est mis sur pied au sein du Département en entrepreneuriat de l'École de gestion (récemment constitué). Créé en 2018, l'AED soutient les étudiant(e)s qui réalisent des projets entrepreneuriaux concrets, et ce, dans toutes disciplines universitaires.
9. Au cours de l'année 2018, plusieurs représentant(e)s d'organismes de développement économique, dont Espace-inc, le Fonds Émergence Estrie, Pro-Gestion Estrie, la Corporation de développement économique communautaire de *Sherbrooke* et La Ruche Sherbrooke, sous le leadership de Sherbrooke Innopole, décident de former une première ligne pour les entrepreneurs de la région. Cette dernière prend la forme de séances de présentation par les entrepreneurs intéressés lors de rencontres planifiées et récurrentes devant les différents intervenants.
10. Depuis quelques années déjà, la Ville de Sherbrooke entretient un projet majeur de revitalisation du secteur Wellington Sud, qui s'inscrit dans un plan directeur d'aménagement durable du centre-ville.
11. En septembre 2019, la Faculté de génie inaugure le Studio de création Fondation Huguette et Jean-Louis Fontaine, dont la visée est d'offrir un espace de conception et de fabrication pour les projets étudiants.



MAÎTRISE

# Administration des affaires (MBA pour cadres)

La maîtrise en administration des affaires est offerte à temps complet et s'adresse à des candidats ayant une solide expérience en gestion. Le programme MBA pour cadres vise à développer les habiletés managériales de personnes œuvrant dans des environnements professionnels de direction.

[programmes.uqac.ca/3016](http://programmes.uqac.ca/3016)



**UQAC**

Université du Québec  
à Chicoutimi

# L'apport des arts et de la culture au développement des écosystèmes entrepreneuriaux : le cas du hub territorial Avantage numérique

Maude Labrecque-Denis<sup>a</sup>, François L'Écuyer<sup>b</sup>, Cathy Vézina<sup>c</sup>

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v31n2.1479>

---

**RÉSUMÉ.** La créativité stimule l'innovation (Wolfe, 2007); elle joue ainsi un rôle important dans le développement économique à l'ère numérique. Le milieu des arts et de la culture, passé maître dans la pratique créative, apparaît dès lors comme une composante clé des écosystèmes entrepreneuriaux (ÉE). Dans un contexte où la transition numérique des collectivités dépend de la transversalité sectorielle (Caron et collab., 2020), nous nous intéressons aux apports du milieu des arts et de la culture dans le développement des ÉE. À travers une étude de cas basée sur l'évolution d'un projet de hub créatif, nous précisons les dynamiques à l'œuvre dans la structuration intersectorielle des ÉE. Ce faisant, nous ouvrirons la réflexion sur les notions d'innovation ouverte, de créativité et de codéveloppement à l'ère numérique.

**ABSTRACT.** Creativity stimulates innovation (Wolfe, 2007); it thus plays an important role in economic development in a digital age. The arts and culture community, master of creative practice, is a key component in entrepreneurial ecosystems (EEs). In a context where the digital transition of communities depends on sectoral transversality (Caron et al., 2020), we are analyzing the contributions of the arts and culture community in the development of EEs. Through a case study based on the evolution of a creative hub project, we will specify the dynamics at work in the intersectoral structuring of EEs. In doing so, we will focus our attention on notions of open innovation, creativity and co-development in the digital era.

---

## Introduction

Au cours des dernières décennies, les technologies numériques ont connu une expansion fulgurante à travers le monde, jusqu'à devenir partie intégrante du quotidien d'une majeure partie des individus. Cette transformation numérique de nos sociétés, que plusieurs qualifient de révolution numérique (Beckouche, 2017; Chantepie, 2010; Postelnicu et Câlea, 2019), suscite de nombreux changements auxquels les entreprises doivent s'adapter. Si l'essor des technologies numériques ouvre la voie à

plusieurs opportunités, il engendre des défis importants, entre autres liés au développement entrepreneurial (Fayolle et collab., 2010), à la transversalité sectorielle (Caron et collab., 2020; Fourmentraux, 2014) et à l'appropriation technologique (Ben Youssef, 2004).

Les écosystèmes entrepreneuriaux (ÉE) évoluent pour s'adapter à ces réalités. Devant les contextes d'affaires qui se complexifient, les entreprises se regroupent pour mutualiser les ressources, pour stimuler l'innovation et pour rester compétitives sur les marchés (Iansiti et Levien, 2004; Moore,

---

<sup>a</sup> Étudiante à la maîtrise en gestion des organisations, chercheuse associée à Avantage numérique, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

<sup>b</sup> Professeur en technologies de l'information, Département des sciences comptables, Université du Québec à Trois-Rivières

<sup>c</sup> Professeure en design numérique, co-directrice de l'UER et du Module en création et nouveaux médias, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, campus de Rouyn-Noranda

1993). Ainsi, depuis les années 1980, on assiste à l'émergence d'espaces de codéveloppement (structures d'appui à l'entrepreneuriat, espaces de travail partagés de type tiers-lieu) qui contribuent à soutenir les pratiques collaboratives au sein des ÉE (Dechamp et Horvath, 2018; Liefoghe, 2018; von Zedtwitz, 2003). Particulièrement prisés des entrepreneurs œuvrant dans les industries culturelles et créatives (ICC) et des communautés numériques, ces lieux d'échange et de socialisation sont le théâtre d'un foisonnement entrepreneurial renouvelé (Michel, 2018) basé sur l'appropriation technologique, sur la créativité et sur l'innovation par le « faire » (Fonrouge, 2018; Lallement, 2015).

Passé maître dans la pratique créative, le milieu des arts et de la culture se retrouve au cœur de ces changements (Tira et Szostak, 2018). Au Canada, de nombreux hubs créatifs ont vu le jour au cours des dernières années pour soutenir la transition numérique dans ce secteur. La Piscine, le Digihub et le Hub01 en sont quelques exemples. « Les hubs créatifs visent à rassembler les artistes, les entrepreneurs culturels et les organismes au sein d'un espace propice au développement et à la collaboration » (Patrimoine canadien, 2017, p. 16). Ces lieux de codéveloppement à vocation commerciale, sociale et artistique stimulent les partenariats avec le milieu de la recherche et améliorent le positionnement stratégique des entreprises canadiennes dans la chaîne d'approvisionnement culturelle nationale et internationale. Ils contribuent ainsi au développement des ÉE dans lesquels ils évoluent (Duchesneau et Déziel, 2019).

Dans un contexte où la créativité stimule l'innovation (Wolfe, 2007), où la transversalité sectorielle joue un rôle important dans la transition numérique des collectivités (Caron et collab., 2020) et où les hubs créatifs deviennent des activateurs au sein des ÉE, nous nous intéressons aux apports du milieu des arts et de la culture au développement des ÉE. Nous procédons d'abord à l'étude du cas d'un hub créatif servant les communautés de l'Abitibi-Témiscamingue, du Nord-du-Québec et du nord de l'Ontario francophone. Nous posons ensuite certains constats en lien avec l'évolution de l'ÉE, puis nous proposons des pistes de réflexion sur le développement entrepreneurial à l'ère numérique.

## 1. L'état des écrits

Pour mieux comprendre comment le milieu des arts et de la culture influence le développement des ÉE, nous nous intéressons aux industries culturelles et créatives (ICC) et à la façon dont la transition numérique les impacte. Nous abordons ensuite le fonctionnement des ÉE et la façon dont ils évoluent pour stimuler l'entrepreneuriat à l'ère numérique.

### 1.1 Industries culturelles et créatives

Les ICC rassemblent des activités économiques variées liées à l'exploitation commerciale de la création, à des fins artistiques ou non, telles que la publicité, l'architecture, le marché de l'art et des antiquités, le théâtre, la photographie, l'artisanat, le design, la mode, les films et les vidéos, les jeux vidéo, la musique, les performances artistiques, l'édition, les logiciels, la haute cuisine, la télévision et la radio (Dechamp et Horvath, 2018). Bien que la notion ait été introduite au milieu du xxe siècle (Tremblay, 2008), ce n'est que récemment que les sciences de la gestion ont commencé à s'y intéresser en l'abordant sous l'angle de l'entrepreneuriat (Tira et Szostak, 2018). Cet attrait est stimulé par l'apport grandissant des ICC à la croissance économique mondiale (Desjardins et collab., 2018; KPMG, 2018) et par le fait qu'elles se retrouvent à l'avant-garde de tendances observées dans d'autres sphères entrepreneuriales, par exemple la gestion par projet et le management des ressources créatives (Tira et Szostak, 2018).

Les ICC sont formées de très petites entreprises côtoyant de grands groupes (structure de marché en oligopole à frange) qui sont exploitées sous le signe de l'instabilité, de la précarité et de l'incertitude, dans un marché hautement concurrentiel où les risques sont élevés et les ressources limitées (Tira et Szostak, 2018). Elles sont caractérisées par un fonctionnement par projet, par un souci de la qualité élevé, par un renouvellement constant de l'offre et par un processus de production centré sur la gestion de la créativité (Dallaire, 2019; Dechamp et Horvath, 2018; Loots et van Witteloostuijn, 2018; Tira et Szostak, 2018). Ces réalités font émerger des modes d'organisation basés sur l'agilité et sur la collaboration interorganisationnelle (Michel, 2018; Dechamp et Horvath, 2018).

Au cours des dernières décennies, et de façon encore plus marquée dans les cinq dernières années, les ICC ont été fortement ébranlées par les tendances de consommation émergentes liées au développement

des technologies et à la mondialisation de l'économie. L'arrivée des plateformes de masse comme Netflix ou Spotify est venue bouleverser les modèles d'affaires liés à la production des contenus, englobant les systèmes de distribution d'industries aussi établies que la musique et la production audiovisuelle. L'accessibilité grandissante des moyens de création a également contribué à la dilution de l'offre professionnelle en favorisant l'éclosion d'une offre non professionnelle de masse accessible gratuitement sur des plateformes comme Facebook, YouTube et Instagram (Chantepie, 2010).

Si l'arrivée des technologies numériques bouleverse l'environnement commercial des ICC, elle fait aussi émerger de nouvelles pratiques axées sur l'innovation technologique, sur la création collective, sur la collaboration intersectorielle (Fourmentraux, 2011) et sur le partage ouvert des ressources et des informations (Lallement, 2015). Grâce aux technologies émergentes telles que la réalité étendue (réalité virtuelle et réalité augmentée) et au décloisonnement des plateformes de consommation des contenus, les entreprises en production culturelle migrent vers des approches plus immersives et interactives, ce qui ouvre la voie à toute une gamme d'expériences novatrices qui revitalisent les industries traditionnelles (arts de la scène, cinéma, musique) (Desjardins et collab., 2018). Les extrants ne sont cependant pas que culturels; en répondant à des besoins de secteurs aussi diversifiés que la santé, l'industrie minière ou l'éducation, les ICC jouent un rôle actif dans la transition numérique dans toutes les sphères de la société (KPMG, 2018).

## 1.2 Écosystèmes entrepreneuriaux

Le concept des écosystèmes entrepreneuriaux (ÉE) a été introduit en 2006 par Boyd Cohen (Borissenko et Boschma, 2017), quoique l'idée d'aborder l'entrepreneuriat selon une posture systémique (Neck et collab., 2004; Van De Ven, 1993; von Bertalanffy, 1973) et la métaphore avec les écosystèmes biologiques (Iansiti et Levien, 2004; Moore, 1993) soient apparues quelques années plus tôt. D'abord utilisé pour explorer la façon dont les diverses composantes d'un milieu peuvent favoriser l'émergence d'entreprises innovantes dans le domaine du développement durable et de la responsabilité environnementale (Cohen, 2006), le concept a rapidement été élargi sémantiquement, devenant ainsi un angle d'approche

privilegié pour aborder l'entrepreneuriat dans une perspective globale et intégrée avec le milieu (Borissenko et Boschma, 2017; Colombelli et collab., 2019).

### 1.2.1 Acteurs, dynamiques et facteurs

Les ÉE sont composées d'acteurs (individus et organisations, existants et potentiels), de dynamiques structurantes et de facteurs qui façonnent le développement d'entreprises innovantes sur un territoire (Cohen, 2006; Colombelli et collab., 2019; Stam et Spigel, 2016). Les principaux acteurs qui influencent leur développement sont : les entreprises et les entrepreneurs, les institutions d'enseignement et de recherche, les investisseurs, les experts du domaine des affaires et les pouvoirs publics. Ils occupent des rôles et des fonctions variés au sein de l'ÉE (Cohen, 2006; Neck et collab., 2004).

L'apport des acteurs ne peut pas être traité de façon isolée puisque c'est la synergie entre eux qui crée la valeur ajoutée (Neck et collab., 2004; Stam et Spigel, 2016). Les dynamiques structurantes, qui comprennent les effets de réseau et les relations d'influence, sont ainsi au cœur du fonctionnement des ÉE (Borissenko et Boschma, 2017; Colombelli et collab., 2019). En effet, les ÉE sont des entités plurielles dont la structure s'appuie sur une sorte d'équilibre évolutif prenant la forme d'un compromis tacite entre les acteurs qui les composent (Colombelli et collab., 2019; Iansiti et Levien, 2004; Moore, 1993). Leur gouvernance est flexible et oscille entre les modèles hiérarchiques et relationnels, favorisant tantôt une coordination plus efficiente des activités et une finalité orientée « produit », tantôt l'implication ouverte et l'engagement des différents acteurs dans une dynamique axée sur l'innovation, sur le développement et sur l'adaptabilité (Suire et Vicente, 2014; Tracey et collab., 2014).

En se structurant collectivement, les acteurs des ÉE peuvent agir sur des facteurs favorables à l'émergence d'entreprises innovantes sur leur territoire, soit l'accessibilité aux infrastructures (équipements, bâtiments, parcs industriels), la présence d'expertises spécialisées (main-d'œuvre disponible) et l'établissement d'une culture entrepreneuriale forte. Cohen (2006) précise toutefois que certains facteurs culturels peuvent être ajoutés pour répondre aux spécificités sectorielles du type d'entreprises qu'on cherche à développer.

## 1.2.2 Espaces du codéveloppement

Certains acteurs sont considérés comme des activateurs parce qu'ils dynamisent l'ÉE. On les repère grâce à la quantité et à la force des liens qui les unit aux autres acteurs (Suire et Vicente, 2014) et à leur capacité à générer de nouvelles entreprises (Neck et collab., 2004). Les espaces de codéveloppement entrepreneurial agissent comme des activateurs pour les ÉE. Ils se divisent en deux principaux groupes : les structures d'appui à l'entrepreneuriat (Dechamp et Horvath, 2018; Fayolle et collab., 2010; von Zedtwitz, 2003) et les espaces de travail partagés de type tiers-lieu (Michel, 2018; Fonrouge, 2018; Lallement, 2015; Liefooghe, 2018).

D'abord, les structures d'appui à l'entrepreneuriat soutiennent les projets entrepreneuriaux en offrant du financement, en facilitant l'accès aux ressources, en rendant accessibles des services d'accompagnement adaptés aux besoins des jeunes entrepreneurs et en contribuant à faire rayonner les entreprises dans leur milieu (Fayolle et collab., 2010; von Zedtwitz, 2003). Elles peuvent être le fruit d'initiatives indépendantes (comme c'est le cas de plusieurs incubateurs), annexées à de grandes organisations (p. ex., les universités ou les grandes entreprises) ou soutenues par les pouvoirs publics (couveuses d'entreprises, pépinières, hôtels d'entreprises, etc.) (von Zedtwitz, 2003).

Quant aux espaces de travail partagés de type tiers-lieu, ils répondent à l'évolution du marché du travail (microentreprises, travail indépendant, mobilité) en offrant du soutien matériel et social adapté à la réalité de ces travailleurs (Michel, 2018). Ils se déploient fréquemment selon des modèles de gouvernance collaborative où les usagers décident des modalités de fonctionnement et des axes de développement dans une démarche ascendante (*bottom-up*) (Michel, 2018; Fonrouge, 2018; Liefooghe, 2018). Il existe plusieurs formes d'espaces de travail partagés. Les espaces de coworking et les ateliers collaboratifs (*fablabs*) sont les plus communs. Puisqu'ils remplissent des fonctions complémentaires, il est fréquent de les voir annexés (Liefooghe, 2018). Au-delà de leur apport aux usagers, les espaces de travail partagés de type tiers-lieu contribuent à l'essor socioéconomique des collectivités dans une perspective collaborative qui s'éloigne du modèle de l'entreprise en démarrage

(*startup*) traditionnelle. Forts de leur capacité à soutenir la matérialisation de dynamiques entrepreneuriales, ils sont de plus en plus considérés comme de nouvelles formes de structures d'appui à l'entrepreneuriat (Fonrouge, 2018).

Par ailleurs, les hubs créatifs sont des espaces de codéveloppement hybrides et intersectoriels adaptés aux besoins des entrepreneurs des ICC (Duchesneau et Déziel, 2019).

## 1.2.3 Développement entrepreneurial et communautés de pratique

A priori contradictoires dans leurs fondements (objectifs économiques d'un côté et communautaires de l'autre) (Liefooghe, 2018), les structures d'appui à l'entrepreneuriat et les espaces de travail partagés de type tiers-lieu semblent évoluer dans une même direction. On assiste à l'émergence d'un modèle d'accompagnement entrepreneurial où l'apprentissage collectif remplace la relation accompagnant-accompagné (Fabbri et Charue-Duboc, 2013) dans une dynamique de codéveloppement interorganisationnel activé par les entrepreneurs eux-mêmes (Michel, 2018; Dechamp et Horvath, 2018).

Reposant sur la théorie des communautés de pratique de Wenger (2005), ce modèle d'accompagnement place l'engagement envers une pratique sociale au cœur de l'apprentissage entrepreneurial. En effet, les communautés de pratique sont, par nature, des communautés apprenantes. Elles regroupent des individus ayant des projets communs qui entrent en relation sur une base régulière pour les réaliser; ils apprennent les uns des autres. Faire partie d'une communauté de pratique exige un engagement de participation important; elles comptent donc un nombre limité de membres. Elles peuvent toutefois être reliés de différentes façons (rôles frontières, outils de travail collectif, comités transversaux), formant ainsi des constellations. L'ouverture de ces communautés à intégrer de nouvelles pratiques (donc à apprendre) détermine leur capacité à évoluer.

La théorie des communautés de pratique propose un cadre de référence adapté aux réalités des entrepreneurs œuvrant dans les ICC (Dechamp et Horvath, 2018; Fabbri et Charue-Duboc, 2013). Il apparaît dès lors pertinent de la prendre en compte pour apprécier l'apport du milieu des arts et de la culture aux ÉE.

## 2. Le hub Avantage numérique

Avantage numérique est un hub intersectoriel « qui vise le développement de l'écosystème créatif, entrepreneurial et technologique du Croissant boréal » (Avantage numérique, 2021a), soit le nord de l'Ontario francophone, l'Abitibi-Témiscamingue et le

Nord-du-Québec. Le projet a été instauré par le Petit Théâtre du Vieux Noranda (PTVN), un organisme de création et de diffusion en arts vivants dont le siège social est situé à Rouyn-Noranda, en Abitibi-Témiscamingue. Il rassemble des partenaires privés et institutionnels issus de différents territoires et secteurs (voir tableau 1).

Organisation	Type	Territoire couvert/rayonnement	Secteur
Administration régionale Baie-James (ARB)	Personne morale de droit public	Nord-du-Québec	Culture*
Collège Boréal	Institution d'enseignement et de recherche	Nord et Centre-Sud-Ouest de l'Ontario	Savoir
Conseil de la culture de l'Abitibi-Témiscamingue (CCAT)	Organisme culturel	Abitibi-Témiscamingue	Culture
Espace d'accélération et de croissance de l'Abitibi-Témiscamingue (EACAT)	Organisme économique	Abitibi-Témiscamingue	Affaires
Ministère de la Culture et des Communications (MCC) du Québec, Direction régionale de l'Outaouais, de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nord-du-Québec	Ministère	Abitibi-Témiscamingue, Nord-du-Québec et Outaouais	Culture
Petit Théâtre du Vieux Noranda (PTVN)	Organisme culturel	Pôle de rayonnement : Rouyn-Noranda, Abitibi-Témiscamingue, Croissant boréal, Québec, francophonie canadienne et internationale	Culture
Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT)	Institution d'enseignement et de recherche	Abitibi-Témiscamingue, centres et point de service ailleurs au Québec (Chibougamau, Mont-Laurier et Montréal)	Savoir
[Individu participant à titre personnel]	Artiste multidisciplinaire	Pôle de rayonnement : Abitibi-Témiscamingue, Québec, Canada, international	Culture
[Individu participant à titre personnel]	Entrepreneur(e)	Rouyn-Noranda	Affaires

\* L'organisme est intersectoriel, mais la personne représentante au sein du comité remplit un mandat culturel.

Tableau 1 – Composition du comité de développement du hub Avantage numérique

Le développement du hub Avantage numérique a commencé en septembre 2019. La chercheuse principale a pris part à la démarche en tant que coordonnatrice au développement dans le cadre d'une recherche-action telle que définie par Roy et Prévost (2013). En tant que membre de l'équipe de travail, elle a pu observer l'évolution du projet de l'intérieur et ainsi poser un regard de proximité sur l'évolution de l'ÉE.

### 2.1 Genèse du projet

La naissance du hub Avantage numérique est étroitement liée à la transition numérique du milieu des arts et de la culture en Abitibi-Témiscamingue. En 2012, le Conseil de la culture de l'Abitibi-Témiscamingue (CCAT) organise le Colloque Avantage numérique (voir figure 1), un événement rassemblant plusieurs acteurs issus des scènes culturelle et numérique régionale et provinciale. L'objectif est de « mieux comprendre et cerner les changements qui s'opèrent actuellement dans le

---

secteur des arts et de la culture en lien avec l'émergence des technologies numériques » (CCAT, 2012, p. 2). Plusieurs artistes, entrepreneurs et organisations œuvrant dans le domaine de la création numérique régionale sont présents à l'évènement. Inspiré par les discussions et par les recommandations émises lors de ce colloque, le PTVN entame un virage numérique comprenant l'acquisition d'équipements technologiques et l'embauche de main-d'œuvre spécialisée.

En 2014, le gouvernement du Québec dévoile son Plan culturel numérique. Celui-ci mène au déploiement de plus de 120 mesures visant à soutenir le milieu culturel dans sa transition numérique (MCC, 2021). Près de 50 agents de développement culturel numérique sont déployés dans les organisations culturelles de la province, dont le CCAT et l'Administration régionale Baie-James (ARBJ). Leur mandat est axé sur la concertation du milieu, sur la formation, sur la veille technologique et sur le développement de projets structurants (Réseau des agents de développement culturel numérique [RADN], 2021). Le Plan mène aussi à la mise en œuvre du projet Scènes ouvertes de la Société des arts technologiques. Celui-ci soutient le développement des arts en téléprésence à l'échelle de la province grâce à la suite logicielle Scenic (Société des arts technologiques, 2021). Le PTVN joint l'initiative en 2017, devenant une des 23 salles connectées au Québec.

Durant cette période, l'Unité d'enseignement et de recherche en création et nouveaux médias de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT) développe un programme de formation de 2<sup>e</sup> cycle en création numérique à Rouyn-Noranda. Le CCAT entame quant à lui une vaste réflexion portant sur la découvrabilité de l'offre culturelle, en collaboration avec deux autres régions du Québec dans le cadre du Projet 3R (CCAT, 2021). En 2018, constatant l'importance de développer l'écosystème de proximité pour poursuivre son essor technologique, le PTVN entreprend une démarche d'activation numérique dont l'un des volets consiste à mettre en place un « hub numérique à géométrie variable ». L'ARBJ, le CCAT, le MCC et l'UQAT joignent le projet, ainsi que plusieurs autres partenaires issus de secteurs connexes.

## 2.2 Développement

Le hub Avantage numérique se développe en plusieurs étapes, où réflexion collective, structuration et action s'entremêlent. Dès le début des activités, un comité de développement est mis en place pour superviser le déroulement du projet. La première étape consiste à consulter les milieux pour préciser les besoins et pour valider le potentiel de l'initiative. Le comité opte pour une démarche de consultation sous la forme de rencontres de cocréation, où la vision du projet n'est pas totalement dirigée, laissant place à une réflexion collective ouverte.

En tout, 142 personnes issues de secteurs et de territoires diversifiés participent à ces rencontres. Les principaux besoins ciblés concernent l'accès aux ressources (expertises, infrastructures, financement), la formation et l'accompagnement technologiques. Les enjeux du rayonnement (des individus, des organisations, des projets), de la circulation des informations et du développement de la relève sont également soulevés. Le rapport réalisé à la suite de ces rencontres souligne que « la majorité des besoins énoncés pourrait être répondue par l'écosystème en place [et que seuls quelques besoins] nécessitent une attention particulière » (Chénier, 2020, p. 27), ce qui encourage le comité de développement à poursuivre dans la voie partenariale.

Ces rencontres sont l'occasion de concevoir en 2020 une charte des valeurs en collaboration avec la communauté afin d'encadrer l'ensemble des actions réalisées en lien avec le hub Avantage numérique. Les personnes présentes sont invitées à transmettre leurs suggestions dans une boîte de dépôt mise à leur disposition. Celles-ci sont compilées et regroupées en cinq grands principes : le partage, l'ouverture et la collaboration; l'action comme principal levier; la créativité et l'innovation, sources d'inspiration; l'humain avant tout; et l'écoresponsabilité, clé de la pérennité (Avantage numérique, 2021b).

Parallèlement à la tenue des rencontres, plusieurs projets sont mis en place. Le CCAT, l'ARBJ, le PTVN et le MCC procèdent à l'embauche d'agents de découvrabilité territoriale, soit des personnes positionnées à différents endroits sur les territoires ayant pour mandat d'animer la communauté d'Avantage numérique et de documenter les réalités

territoriales sur le Web. Le WikiClub Croissant boréal est alors créé (Avantage numérique, 2021c). Celui-ci connaît un engouement médiatique immédiat, en plus de rayonner au sein des communautés wikipédiennes nationales et internationales. Un projet de base de données structurées, ouvertes et liées est également lancé. Celui-ci vise à cartographier l'offre « technocréative » (culturelle et numérique) et à soutenir la transmission des savoirs technologiques dans le Croissant boréal. De nombreux contenus en lien avec les technologies numériques sont également produits durant cette période, notamment la série *Territoires numériques*, réalisée en collaboration avec la télévision communautaire locale.

Pendant ce temps, la réflexion sur le modèle d'affaires du hub chemine. Les services sont développés en tenant compte des besoins exprimés lors des rencontres de cocréation et des projets réalisés en cours de démarche. La question de la gouvernance, avec en filigrane celle de la gestion des opérations, occupe une place centrale dans les préoccupations du comité de développement. Étant directement liée à la répartition des rôles, des responsabilités et des pouvoirs, elle se retrouve au cœur de tensions pratiques et, parfois, idéologiques. Le comité décide d'aller de l'avant avec une gouvernance collaborative sans structure légale propre. Le sujet porte cependant encore à réflexion, ce qui laisse présager que la structure pourrait évoluer.

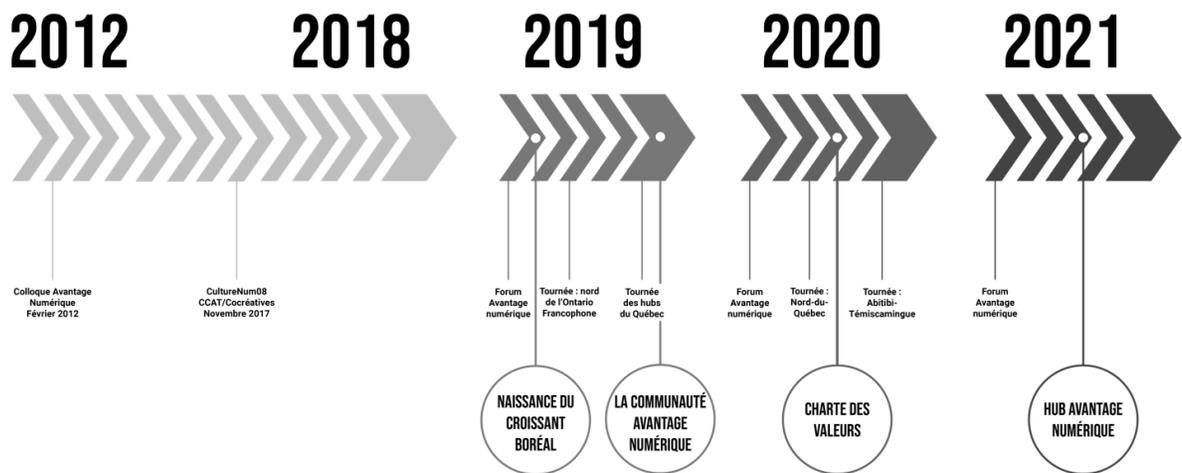


Figure 1 – Ligne du temps d'Avantage numérique  
Source : Avantage numérique, 2021a

### 2.3 Fonctionnement

Le hub Avantage numérique est lancé en septembre 2021. Il se présente sous trois formes :

1. Le *hub virtuel* comprend le site web, les réseaux sociaux, les plateformes collaboratives ainsi que la base de données structurées, ouvertes et liées, qui est en cours de développement;
2. Le *hub physique* est composé des espaces de travail partagés de type tiers-lieu présents sur les territoires (espaces de coworking, *fablabs*, *médialabs*);
3. Le *hub mobile* est formé de plusieurs mobilabs, soit des laboratoires technologiques pouvant être déplacés sur les territoires, notamment en ruralité. Ceux-ci sont également en cours de développement.

L'activation du hub se concrétise à travers les chantiers et projets mis en place par les partenaires

organisationnels, identifiés comme les « porteurs de dossiers ». Ces porteurs désignent des personnes au sein de leur organisation pour assurer la coordination des activités. Deux canaux d'échange transversaux sont entretenus sur une base régulière afin d'assurer la cohérence des actions réalisées :

1. Le *comité de développement*, formé des porteurs de dossiers, donne les grandes orientations;
2. La *table de coordination* permet aux personnes responsables des opérations de se tenir au courant de l'évolution des chantiers et de travailler en équipe à leur mise en œuvre.

La *coordination générale*, qui assure le fonctionnement du système et son développement, est considérée comme un chantier. À son lancement, le hub Avantage numérique compte huit autres chantiers actifs : le

Forum Avantage numérique; la découvrabilité territoriale; la création et l'innovation technologiques; la création de contenus; la formation et la littératie

numériques; la base de données structurées, ouvertes et liées; le mobilab; la transition numérique des entreprises.

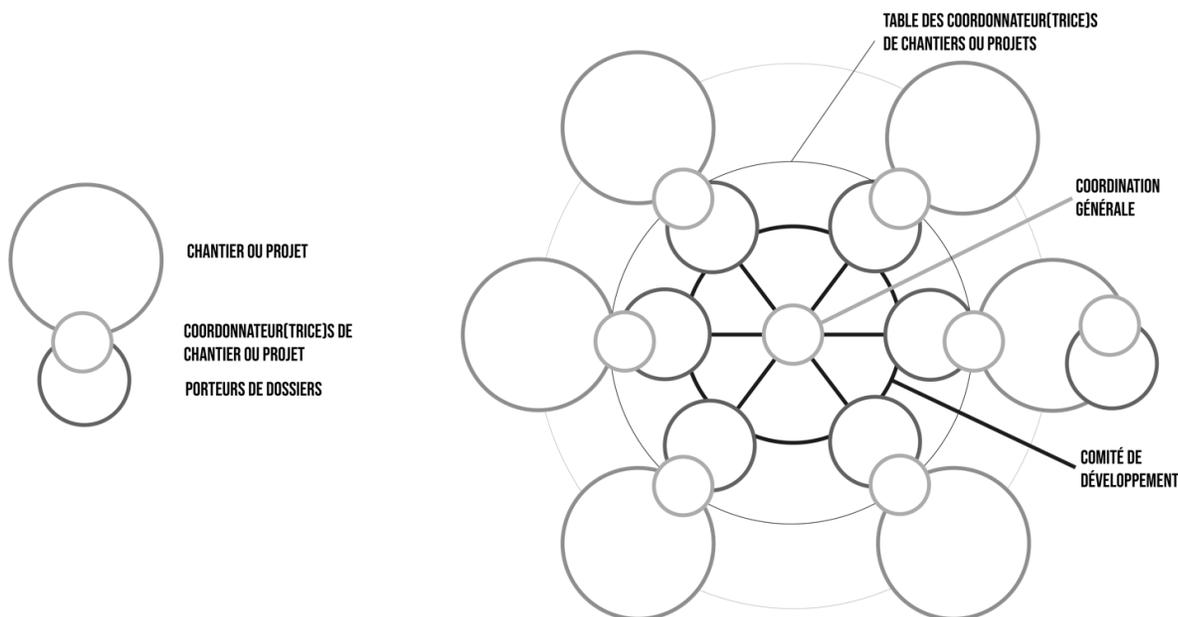


Figure 2 – Fonctionnement du hub Avantage numérique  
Source : Avantage numérique, 2021d

## 2.4 Constats et apprentissages

À travers cette expérience de développement, nous avons pu observer différents éléments en lien avec l'évolution des ÉE. Ces observations ouvrent la voie à plusieurs réflexions sur l'apport du milieu des arts et de la culture aux ÉE, mais aussi sur la question du développement entrepreneurial à l'ère numérique.

En observant la genèse du projet, on constate que le hub intersectoriel Avantage numérique est le résultat de nombreuses actions mises en place par le milieu des arts et de la culture. Instauré et activé par un organisme de création et de diffusion en arts vivants, le projet est propulsé par les acteurs culturels locaux, provinciaux et nationaux depuis ses débuts. Les membres du secteur culturel sont majoritaires au sein du comité de suivi, une situation qui prévaut depuis les prémises du projet. On remarque également que la coordination des chantiers est entièrement assurée par des professionnels et professionnelles œuvrant dans les ICC; certains provenant du milieu culturel, d'autres étant plutôt considérés comme des entrepreneurs. Tous ces éléments démontrent bien l'importance du milieu des

arts et de la culture et, plus largement, des ICC dans l'activation de l'ÉE.

Le design organisationnel du hub Avantage numérique favorise quant à lui la formation de constellations de communautés apprenantes telle qu'elle est décrite dans la théorie des communautés de pratique de Wenger (2005). Chaque comité compte un nombre limité d'individus, ce qui facilite leur engagement. Des liens étroits entre les comités sont entretenus puisque chaque personne y occupe un rôle frontière : les membres du comité de développement sont des représentants des organisations partenaires et les coordonnateurs de chantier sont des employés des porteurs de dossiers. Même la coordination générale est assurée par des personnes qui ont d'autres occupations professionnelles. Cette réalité favorise le croisement des perspectives, stimule le transfert de compétences (collaboratives, créatives, technologiques et autres) et enrichit la compréhension individuelle et collective des enjeux traités.

Le hub virtuel soutient l'arrimage entre les acteurs en proposant des outils collaboratifs variés (environnements de travail partagés, espaces de commu-

nication diversifiés). La base de données structurées, ouvertes et liées, qui a pour objectif la transmission des savoirs technologiques, a d'ailleurs été pensée de façon à étendre cette dynamique dans la communauté élargie. La constellation semble ainsi portée à s'élargir.

En plus des savoirs purement technologiques, le hub Avantage numérique contribue à l'intégration de pratiques adaptées à l'ère numérique. Le fonctionnement du hub, qui est basé sur la capacité des différents intervenants à travailler ensemble, renforce les pratiques collaboratives au sein de la communauté. La création collective est encouragée à travers l'organisation d'activités variées en lien avec la structuration du hub; les rencontres de cocréation et la conception collaborative du mobilab sous forme de marathon de conception (*hackathon*) en sont quelques exemples. L'innovation ouverte, chère aux communautés numériques, trouve également sa place au sein du hub Avantage numérique. La base de données structurées, ouvertes et liées, cœur du hub virtuel, sera librement accessible sur le Web (données, ontologie, code source). Le WikiClub Croissant boréal est un autre exemple concret de la façon dont la collaboration et l'innovation ouverte contribuent au rayonnement du hub et de sa communauté. La démarche de développement du hub, déployée dans un dialogue continu entre la conception collective et les actions de terrain, favorise quant à elle l'expérimentation de méthodes de gestion agiles et itératives adaptées à l'ère numérique (Aubry, 2018; Reis, 2011).

En offrant un contexte favorable au développement de communautés apprenantes, le hub Avantage numérique contribue à la transition numérique des ÉE dans lesquels il évolue. Toutefois, la cohésion des actions réalisées reste un défi continu. Les principales limites du modèle se situent dans l'engagement des parties prenantes et dans l'alignement des activités, dans un contexte où les réalités et les intérêts évoluent.

## Conclusion

L'étude du cas nous a permis d'observer plusieurs apports du milieu des arts et de la culture au développement des ÉE. Tout d'abord, les organismes culturels et les artistes peuvent être considérés comme des entreprises et des entrepreneurs à part entière puisqu'ils instaurent, développent et

activent des projets structurants pour le milieu. Ils contribuent à la transition vers des pratiques plus ouvertes, collaboratives, créatives, inclusives et agiles adaptées à l'ère numérique. De plus, leur participation aux débats rehausse l'importance de la dimension sociale des préoccupations prises en compte dans le développement des ÉE.

Nous avons également noté certains constats en lien avec les dynamiques à l'œuvre dans la structuration intersectorielle des ÉE. Tout d'abord, la coordination des actions est facilitée par la mise en place de communautés apprenantes et par l'arrimage des frontières entre elles. La théorie des communautés de pratique (Wenger, 2005) offre ainsi une perspective multi-échelle pertinente pour aborder l'évolution des ÉE (Borissenko et Boschma, 2017). Ensuite, nous avons observé que l'activation relationnelle au sein de l'ÉE (Colombelli et collab., 2019) se concrétise dans une dynamique d'action-consensus basée sur l'autonomie, qui rejoint les valeurs des communautés numériques (Lallement, 2015).

Finalement, nous posons quelques pistes de réflexion en lien avec le développement économique au sein des ÉE. À la lumière du cas étudié, il apparaît pertinent :

1. de tendre vers une approche plus sociale et plus intégrée (secteurs, citoyens) du développement économique pour répondre aux réalités de l'ère numérique (Ambrosino et Guillon, 2018);
2. d'élargir la conception de la valeur au sein des ÉE (artistique, culturelle, sociale, écologique);
3. de mettre en place des espaces d'essai et d'expérimentation accessibles, libres et ouverts pour replacer la créativité appliquée au cœur de l'innovation (Wolfe, 2007);
4. de repositionner l'entrepreneuriat en tant que moteur d'innovation sociale, remettant ainsi en avant sa « dimension subversive » (Fonrouge, 2018, p. 53).

Bien que notre recherche ait permis d'en apprendre sur les apports du milieu des arts et de la culture aux ÉE, elle s'intéresse à un seul cas. Il serait intéressant d'observer les mêmes éléments dans un autre contexte afin de voir si les constats que nous avons tirés peuvent se transposer à d'autres milieux. Le hub Avantage numérique étant au début de son développement, il serait également pertinent de suivre le projet pendant plusieurs années afin d'apprécier ses retombées à moyen et long terme.

---

## RÉFÉRENCES

- Ambrosino, C. et Guillon, V. (2018). L'organisation sociale de la créativité métropolitaine : du milieu des arts numériques à la scène du faire. *Géographie, économie, société*, 20(1), 63-88. <http://dx.doi.org/10.3166/ges.20.2017.0029>
- Aubry, C. (2018). *Scrum : pour une pratique vivante de l'agilité* (5<sup>e</sup> éd.). Dunod.
- Avantage numérique. (2021a). *À propos*. <https://avantagenumerique.org/a-propos>
- Avantage numérique. (2021b). *Charte des valeurs*. <https://avantagenumerique.org/charte-des-valeurs>
- Avantage numérique. (2021c). *Découvrabilité territoriale*. <https://avantagenumerique.org/decouvrabilite-territoriale>
- Avantage numérique. (2021d). *Hub Avantage numérique : lancement*. [https://avantagenumerique.org/wp-content/uploads/2021/09/Conference-HubAN\\_Lancement\\_DocPresentation-3.pdf](https://avantagenumerique.org/wp-content/uploads/2021/09/Conference-HubAN_Lancement_DocPresentation-3.pdf)
- Beckouche, P. (2017). La révolution numérique est-elle un tournant anthropologique? *Le Débat*, 193(1), 153-166. <http://dx.doi.org/10.3917/deba.193.0153>
- Ben Youssef, A. (2004). Les quatre dimensions de la fracture numérique. *Réseaux*, 127-128(5-6), 181-209. <http://dx.doi.org/10.3917/res.127.0181>
- Borissenko, J. et Boschma, R. (2017). A critical review of entrepreneurial ecosystems research: Towards a future research agenda. *Papers in Innovation Studies*, 2017(3), 1-25. [http://wp.circle.lu.se/upload/CIRCLE/workingpapers/201703\\_borissenko\\_et\\_al.pdf](http://wp.circle.lu.se/upload/CIRCLE/workingpapers/201703_borissenko_et_al.pdf)
- Caron, D. J., Nicolini, V. et Bernardi, S. (2020). *Le numérique comme levier au développement régional durable*. CIRANO. [https://consultations.finances.gouv.qc.ca/RelanceEconomie/propositions/RelanceEconomie\\_CIRANO\\_Coll\\_Caron.pdf](https://consultations.finances.gouv.qc.ca/RelanceEconomie/propositions/RelanceEconomie_CIRANO_Coll_Caron.pdf)
- Chantepie, P. (2010). Révolution(s) numérique(s) des industries culturelles. *Annales des Mines : réalités industrielles*, 4, 34-41. <http://dx.doi.org/10.3917/rindu.104.0034>
- Chénier, A. (2020). *Portrait de l'écosystème numérique du Croissant boréal*. Avantage numérique. [https://avantagenumerique.org/wp-content/uploads/2021/12/PTVN\\_portrait-eco-FINALV2.pdf](https://avantagenumerique.org/wp-content/uploads/2021/12/PTVN_portrait-eco-FINALV2.pdf)
- Cohen, B. (2006). Sustainable valley entrepreneurial ecosystems. *Business Strategy and the Environment*, 15(1), 1-14. <http://dx.doi.org/10.1002/bse.428>
- Colombelli, A., Paolucci, E. et Ughetto, E. (2019). Hierarchical and relational governance and the life cycle of entrepreneurial ecosystems. *Small Business Economics*, 52(2), 505-521. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9957-4>
- Conseil de la culture de l'Abitibi-Témiscamingue (CCAT). (2012). *Avantage numérique : actes du colloque tenu le 20 février 2012 sur les perspectives des technologies numériques dans le milieu des arts et de la culture en Abitibi-Témiscamingue*. [https://ccat.qc.ca/wp-content/uploads/2021/04/actes\\_colloque\\_avantage\\_numerique\\_2012.pdf](https://ccat.qc.ca/wp-content/uploads/2021/04/actes_colloque_avantage_numerique_2012.pdf)
- Conseil de la culture de l'Abitibi-Témiscamingue (CCAT). (2021). *Projet 3R*. <https://ccat.qc.ca/developpement/numerique/projet-3r>
- Dallaire, G. (2019). *Le projet pour aborder le processus entrepreneurial dans le secteur culturel* [Thèse de doctorat, HEC Montréal]. Biblos. <https://biblos.hec.ca/biblio/theses/2019NO11.pdf>
- Dechamp, G. et Horvath, I. (2018). La pépinière, dispositif activateur de l'entrepreneuriat créatif? *Revue de l'entrepreneuriat*, 17(1), 107-137. <http://dx.doi.org/10.3917/entre.171.0107>
- Desjardins, D., Fragata, Y. et Gosselin, F. (2018). *Premier profil de l'industrie de la créativité numérique du Québec*. Groupe Sage/La Fabrique de sens. [https://www.xnquebec.co/wp-content/uploads/2019/05/ETUDE\\_2018\\_COMPLÈTE\\_VF.pdf](https://www.xnquebec.co/wp-content/uploads/2019/05/ETUDE_2018_COMPLÈTE_VF.pdf)
- Duchesneau, M.-O. et Déziel, G. (2019). *Lumière sur le phénomène des « hubs créatifs » : pour mieux comprendre les écosystèmes de la créativité en entreprises et dans le milieu des arts*. Téléfilm Canada. <https://telefilm.ca/fr/etudes/lumiere-sur-le-phenomene-des-hubs-creatifs>
- Fabbri, J. et Charue-Duboc, F. (2013). Un modèle d'accompagnement entrepreneurial fondé sur des apprentissages au sein d'un collectif d'entrepreneurs : le cas de La Ruche. *Management international*, 17(3), 86-99. <https://doi.org/10.7202/1018269ar>
- Fayolle, A., Ben Salah, A., Ben Salah, I. et Belkacem, L. (2010). Efficacité des pépinières dans la création d'entreprise innovante : cas de la Tunisie. *Innovations*, 33(3), 157-179. <http://dx.doi.org/10.3917/inno.033.0157>
- Fonrouge, C. (2018). Les fablabs et l'émergence de figures alternatives de l'entrepreneur. *Projectique*, 19(1), 41-55. <http://dx.doi.org/10.3917/proj.019.0041>

- Fourmentraux, J.-P. (2011). « Œuvres frontières » de l'art numérique : des actes de cocréation interdisciplinaire. *Anthropologie et sociétés*, 35(1-2), 187-207. <https://doi.org/10.7202/1006386ar>
- Fourmentraux, J.-P. (2014). Art, science, technologie. *Volume!*, 10(2), 113-129. <https://doi.org/doi:10.4000/volume.3999>
- Iansiti, M. et Levien, R. (2004). Strategy as ecology. *Harvard Business Review*, 82(3), 68-78. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/15029791/>
- KPMG. (2018). *Industries créatives : réussir dans un environnement en mutation rapide*. Chambre de commerce du Montréal métropolitain. <https://www.cmm.ca/fr/publications/etude/collaboration-art-affaires/industries-creatives--reussir-dans-un-environnement-en-mutation-rapide>
- Lallement, M. (2015). *L'Âge du faire : hacking, travail, anarchie*. Le Seuil.
- Liefoghe, C. (2018). Les tiers-lieux à l'ère du numérique : diffusion spatiale d'une utopie socio-économique. *Géographie, économie, société*, 20(1), 33-62. <http://dx.doi.org/10.3166/ges.20.2017.0028>
- Loots, E. et van Witteloostuijn, A. (2018). The growth puzzle in the creative industries: Or why creatives and their industries are a special case. *Revue de l'entrepreneuriat*, 17(1), 39-58. <http://dx.doi.org/10.3917/entre.171.0039>
- Michel, B. (2018). Émergence de dynamiques entrepreneuriales au sein d'espaces de coworking pour entrepreneurs culturels et créatifs. *Géographie, économie, société*, 20(3), 295-317. <http://dx.doi.org/10.3166/ges.2018.0002>
- Ministère de la Culture et des Communications (MCC). (2021). *Plan culturel numérique du Québec*. Gouvernement du Québec. <http://culturenumerique.mcc.gouv.qc.ca>
- Moore, J. F. (1993). Predators and prey: A new ecology of competition. *Harvard Business Review*, 71(3), 75-86. <https://parsmodir.com/wp-content/uploads/2019/08/InnEcho-Moore1993.pdf>
- Neck, H. M., Meyer, G. D., Cohen, B. et Corbett, A. C. (2004). An entrepreneurial system view of new venture creation. *Journal of Small Business Management*, 42(2), 190-208. <https://farapaper.com/wp-content/uploads/2018/09/Fardapaper-An-Entrepreneurial-System-View-of-New-Venture-Creation.pdf>
- Patrimoine canadien. (2017). *Le cadre stratégique du Canada créatif* [Rapport n° CH4-185/2017F-PDF]. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/content/dam/pch/documents/campaigns/creative-canada/CCCadreFramework-FR.pdf>
- Postelnicu, C. et Călea, S. (2019). The Fourth Industrial Revolution: Global risks, local challenges for employment. *Montenegrin Journal of Economics*, 15(2), 195-206. [http://mnje.com/sites/mnje.com/files/195-206-\\_postelnicu\\_and\\_\\_calea.pdf](http://mnje.com/sites/mnje.com/files/195-206-_postelnicu_and__calea.pdf)
- Reis, E. (2011). *The Lean startup*. Crown Business.
- Réseau des agents de développement culturel numérique (RADN). (2021). *Page d'accueil* [Wiki]. <https://reseauadn.ca>
- Roy, M. et Prévost, P. (2013). La recherche-action : origines, caractéristiques et implications de son utilisation dans les sciences de la gestion. *Recherches qualitatives*, 32(2), 129-151. [http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition\\_reguliere/numero32\(2\)/32-2-roy-prevost.pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero32(2)/32-2-roy-prevost.pdf)
- Société des arts technologiques. (2021). *Scenic téléprésence*. <https://sat.qc.ca/fr/scenic-telepresence>
- Stam, F. et Spiegel, B. (2016). Entrepreneurial ecosystems. *USE Discussion paper series*, 16(13), 1-15. <https://econpapers.repec.org/paper/usetkiwps/1613.htm>
- Suire, R. et Vicente, J. (2014). Récents enseignements de la théorie des réseaux en faveur de la politique et du management des clusters. *Revue d'économie industrielle*, 152, 91-119. <https://doi.org/10.4000/rei.6229>
- Tira, A. et Szostak, B. L. (2018). *Vers la compréhension de l'entrepreneur de demain : s'inspirer de l'entrepreneur dans les industries culturelles et créatives*. Bureau d'économie théorique et appliquée, UDS. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01984577>
- Tracey, P., Heide, J. B. et Bell, S. J. (2014). Bringing “place” back in: Regional clusters, project governance, and new product outcomes. *Journal of Marketing*, 78, 1-16. <https://core.ac.uk/download/pdf/42337736.pdf>
- Tremblay, G. (2008). Industries culturelles, économie créative et société de l'information. *Global Media Journal – Canadian Edition*, 1(1), 65-88. [http://gmj-canadianedition.ca/wp-content/uploads/2018/12/inaugural\\_tremblay.pdf](http://gmj-canadianedition.ca/wp-content/uploads/2018/12/inaugural_tremblay.pdf)
- Van De Ven, A. H. (1993). The emergence of an industrial infrastructure for technological innovation. *Journal of Comparative Economics*, 17(2), 338-365. <https://doi.org/10.1006/jce.1993.1029>

---

von Bertalanffy, L. (1973). *Théorie générale des systèmes*. Dunod.

von Zedtwitz, M. (2003). Classification and management of incubators: Aligning strategic objectives and competitive scope for new business facilitation. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 3(1/2), 176-196.  
<https://doi.org/10.1504/IJEIM.2003.002227>

Wenger, E. (2005). *La théorie des communautés de pratique*. PUL.

Wolfe, O. (2007). *J'innove comme on respire... ou comment faire vivre notre capacité d'innovation : une nouvelle approche du « creative problem solving » de Parnes et Osborn*. Éditions du Palio.

# Lacunes et apports des accélérateurs et des incubateurs universitaires aux écosystèmes entrepreneuriaux

Julie Ricard<sup>a</sup>, Hamed Motaghi<sup>b</sup>, Hamid Etemad<sup>c</sup>

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v31n2.1482>

**RÉSUMÉ.** Les universités fournissent une grande connectivité et légitimité pour les entreprises en démarrage (*start-ups*) résidentes. Pourtant, le taux de diplomation des *start-ups* résidentes demeure inférieur à d'autres incubateurs. Quatre éléments de plus-value sont constatés : le réseautage, le mentorat, la connectivité et l'amélioration de la marque. Nous suggérons donc qu'il est nécessaire pour les incubateurs universitaires de développer un modèle de connectivité structurelle. Après l'examen de quatre incubateurs canadiens, nous proposons un modèle de connectivité structurelle dans lequel des incubateurs ont développé des modèles d'affaires où les parties prenantes au financement sont impliquées dans d'autres volets critiques du processus d'incubation. Dans d'autres cas, les incubateurs s'appuient sur l'expérience de la direction pour incarner cette connexion entre les composantes du processus d'incubation. Les incubateurs au plus haut classement démontrent une connectivité structurelle et agentique, laissant croire qu'une connectivité agentique est nécessaire au développement d'une connectivité structurelle. De plus, la connectivité structurelle se caractérise par le développement d'un écosystème entrepreneurial agile et autosuffisant.

**ABSTRACT.** *Universities provide great connectivity and legitimacy for resident start-up businesses. Yet, the graduation rate for resident start-up businesses remains lower than that of other incubators. There are four value-added elements: networking, mentoring, connectivity, and branding. We suggest that there is a need for university incubators to develop a structural connectivity model. After examining four Canadian incubators, we propose a structural connectivity model in which incubators have developed business models where funding stakeholders are involved in other critical components of the incubation process. In other cases, incubators rely on management experience to embody this connection between components. The highest-ranking incubators demonstrate both structural and agentic connectivity, suggesting that agentic connectivity is necessary for the development of structural connectivity. Furthermore, structural connectivity is characterized by the development of an agentic and self-sustaining entrepreneurial ecosystem.*

## Introduction

Partout dans le monde, les accélérateurs et les incubateurs prolifèrent. UBI Global, une organisation étudiant l'écosystème entrepreneurial mondial, a augmenté son échantillon d'incubateurs de 41 % durant les périodes 2017-2018 et 2019-2020 (UBI, 2020). Avec une croissance énorme vient une grande curiosité de la part des chercheurs. Par conséquent, les incubateurs et les accélérateurs ont fait l'objet de nombreuses études.

La littérature documente diverses définitions des accélérateurs et des incubateurs, de nombreuses typologies concurrentes et différentes théories pour étudier le phénomène. Les travaux de recherche antérieurs ont examiné les incubateurs et les accélérateurs sous l'angle de la théorie de l'agence (Phan et collab., 2005), de la vision fondée sur les ressources (Grimaldi et Grandi, 2001; Hausberg et Korreck, 2018; Markman et collab., 2005; Somsuk et Laosirihongthong, 2014; Todorovic et Suntornpithug, 2008; Wise et Valliere, 2014), du néo-institutionnalisme (Grimaldi et Grandi, 2001;

<sup>a</sup> Ph. D. candidate, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal

<sup>b</sup> Ph. D., professeur, Département des sciences administratives, Université du Québec en Outaouais

<sup>c</sup> Ph. D., professeur, Faculté de gestion Desautels, Université McGill

---

Karatas-Ozkan et collab., 2005; Phan et collab., 2005) ainsi que de la théorie de la dépendance aux ressources (Becker et Gassmann, 2006; Cohen, 2013; Kolympiris et Klein, 2017; Lasrado et collab., 2015; Peters et collab., 2004; Phan et collab., 2005).

Or, l'absence d'une typologie et d'une compréhension unifiées entrave le développement d'incubateurs et d'accélérateurs optimaux, en particulier ceux en milieu universitaire. À cet effet, nous concentrons notre attention sur les incubateurs universitaires afin de clarifier leurs forces et leurs faiblesses, puis de présenter un cadre conceptuel servant à bonifier et à solidifier l'écosystème entrepreneurial universitaire. Une contribution significative est l'importance pour les incubateurs universitaires de favoriser le développement d'un écosystème entrepreneurial plus autonome et dynamique. Pour ce faire, nous procédons à un examen comparatif de quatre incubateurs à succès et suggérons un modèle de connectivité structurelle.

Les études basées sur le concept de la triple hélice appliqué aux incubateurs et aux accélérateurs suggèrent que les liens entre le gouvernement, les universités et le secteur privé conduisent à un meilleur rendement en nombre de *start-ups* résidentes diplômées (Etzkowitz, 2002, 2017; Etzkowitz et al., 2005), c'est-à-dire des entreprises complétant avec succès leur programme d'incubation. En revanche, les spécialistes de la théorie de la dépendance aux ressources suggèrent une augmentation des taux d'échec après le départ de l'incubateur en raison de la dépendance aux ressources (Lasrado et collab., 2015). Pourtant, les liens entre les universités et la communauté sont d'une grande valeur pour les *start-ups* résidentes diplômées. Ceux-ci fournissent de plus grandes connectivité et légitimité en ce qui concerne les contingences importantes associées aux acteurs clés de l'industrie et de la communauté (Lasrado et collab., 2015).

Wise et Valliere (2014) constatent que quatre éléments majeurs ajoutent de la valeur de la part des accélérateurs : le réseautage, le mentorat, la connectivité et l'amélioration de la marque (signal de légitimité). Ils constatent que l'expérience de gestion de la direction de l'accélérateur a toutefois plus d'impact que la connectivité avec sa communauté.

Bref, des risques moindres et une plus grande légitimité font partie des grands atouts que les accélérateurs universitaires offrent aux jeunes entreprises.

Les chercheurs qui étudient les accélérateurs et les incubateurs privés et publics démontrent que des éléments clés de la réussite des accélérateurs efficaces incluent le financement privé ou par fonds propres ainsi que le mentorat et l'incubation à plus court terme (Cohen, 2013; Wise et Valliere, 2014). L'incubation à court terme réduit la dépendance aux ressources et augmente l'autonomie. Rogova (2014) démontre un manque de stimulation commerciale et d'approche entrepreneuriale dans les relations entre les universités et les incubateurs d'entreprises, ainsi qu'entre les incubateurs d'entreprises et leurs résidents.

Notre recherche suggère que la nature faiblement couplée du cadre universitaire (Denis et collab., 2000; Denis et collab., 2001; Orton et Weick, 1990) entraîne un désengagement des acteurs financiers des autres éléments du processus d'incubation universitaire. Ainsi, ce désengagement peut contribuer aux taux de croissance plus faibles des *start-ups* résidentes diplômées. À cet effet, deux grands types de facteurs clés de réussite émergent :

1. Les accélérateurs ayant développé un modèle d'affaires structurel où les parties prenantes au financement sont impliquées dans d'autres volets critiques du processus d'incubation, tels que le mentorat et le réseautage (Cohen, 2013; Lee et Osteryoung, 2004; Wise et Valliere, 2014);
2. Les modèles s'appuyant sur l'expérience d'un agent ou de la direction de l'accélérateur, pour incarner cette connexion vitale entre les composantes du processus d'incubation (Dill, 1995; Phan et collab., 2005; Wise et Valliere, 2014). Dans ce cas, le succès de l'accélérateur dépend de la capacité et de l'expérience de la direction à établir une connexion viable entre les parties prenantes.

Afin d'évaluer ces deux types de facteurs clés de réussite, nous examinons quatre incubateurs universitaires pour observer les connexions et chevauchements entre le financement, le mentorat et le réseautage (Cohen, 2013; Rogova, 2014; Wise et Valliere, 2014). Bien que la simple présence de ces composantes pour l'incubateur soit essentielle, une structure garantissant leur interconnexion est très importante, voire vitale. Néanmoins, et comme elle

est théorisée, la connectivité agentique est plus répandue dans le milieu universitaire.

Les incubateurs au plus haut classement démontrent une connectivité structurelle ainsi qu'agentique, ce qui laisse croire qu'une connectivité agentique est nécessaire au développement d'une connectivité structurelle. De plus, la connectivité structurelle se caractérise par le développement d'un écosystème entrepreneurial agile et autosuffisant.

Notre recherche est organisée comme suit : après une introduction et une revue de la littérature, nous nous appuyons sur quatre cas pour valider un modèle de connectivité structurelle. Nous développons par la suite notre modélisation conceptuelle. Nous concluons par une discussion et par des implications pour la recherche, la gestion et les politiques publiques.

## 1. Incubateurs et accélérateurs universitaires

Les parcs scientifiques et les incubateurs d'entreprises sont des organisations dont la mission est d'accélérer les affaires par la mise en commun des connaissances et des ressources. L'accompagnement et l'accès au réseau apparaissent comme la clé de la réussite grâce à l'apprentissage collectif. Peters et ses collègues (2004) suggèrent que la connaissance est une ressource clé pour le succès des résidents. Les incubateurs et accélérateurs visent ainsi à créer un environnement fructueux dans lequel les nouvelles entreprises commerciales peuvent être encouragées et nourries (Phan et collab., 2005). En outre, l'environnement d'incubation crée un collectif de ressources pour absorber l'incertitude (Phan et collab., 2005). Wise et Valliere (2014) constatent que quatre éléments majeurs dans les fonctions des accélérateurs ajoutent de la valeur : le réseautage, le mentorat, la connectivité et l'amélioration de la marque.

Rogova (2014) démontre un manque d'efficacité des incubateurs universitaires en ce qui a trait aux sociétés issues de l'essaimage universitaire (*spinoffs*) et au transfert de technologie. Les résultats démontrent un manque de stimulus commercial et d'approche entrepreneuriale dans la relation entre les universités et les incubateurs d'entreprises, ainsi qu'entre les incubateurs d'entreprises et leurs résidents (Rogova, 2014). De plus, les incubateurs universitaires peuvent être perçus comme ayant un impact négatif sur l'innovation universitaire en drainant les ressources des

bureaux de transfert de technologie. Ils sont en concurrence avec d'autres programmes universitaires générateurs de revenus. Kolympiris et Klein (2017) ajoutent que les incubateurs universitaires sont également dépendants de ressources universitaires clés.

Par conséquent, notre travail se concentre sur la contribution du milieu universitaire dans le développement de l'écosystème entrepreneurial des incubateurs. Nous nous concentrons sur les incubateurs universitaires qui sont ancrés dans le milieu, comme les définissent Grimaldi et Grandi (2005).

Les incubateurs universitaires apportent des contributions spécifiques, y compris l'image de l'université, les laboratoires, les infrastructures, l'équipement, la propriété intellectuelle, les connaissances ainsi que les étudiants et étudiantes employés qui fournissent un environnement fructueux aux nouvelles entreprises (Mian, 1996). Les études fondées sur le concept de la triple hélice appliqué aux incubateurs et aux accélérateurs suggèrent que les liens entre le gouvernement, les universités et le secteur privé conduisent à une meilleure performance financière des entreprises en démarrage par les résidents des incubateurs (Etzkowitz, 2002; Etzkowitz et collab., 2005; Etzkowitz et Zhou, 2017). Selon cette perspective, les avantages uniques de ce bassin de ressources et leurs synergies compensent les éventuels inconvénients. En revanche, la plupart des spécialistes de la théorie de la dépendance aux ressources suggèrent des taux d'échec plus élevés après le départ de l'incubateur (Lasrado et collab., 2015). Pourtant, les liens entre les universités et la communauté sont d'une grande valeur pour les *start-ups* résidentes diplômées de ces incubateurs. De plus, ces liens fournissent une plus grande connectivité. Ils sont légitimés par le vaste bassin de ressources disponibles pour les imprévus rencontrés dans l'industrie et au sein de la communauté (Lasrado et collab., 2015). Ainsi, malgré les nombreux avantages sur le plan des ressources et du réseau dont le milieu universitaire bénéficie, l'émergence d'une dépendance aux ressources de la part de l'entreprise résidente demeure source de préoccupation.

Les sources et la nature du financement des incubateurs universitaires ont fait l'objet de plusieurs études. Selon Grimaldi et Grandi (2005), il existe deux logiques/modèles pour un processus d'incubation. La raison d'être du premier modèle est de faciliter les processus de démarrage précoce dans le cadre d'activités économiques locales, tandis que la

raison d'être du second modèle est d'accélérer le démarrage des entreprises prometteuses et de haute technologie. Ainsi, ces auteurs affirment qu'une des principales différences entre l'incubateur et l'accélérateur réside dans la durée de l'incubation. Alors que l'incubateur offre un séjour plus long à la jeune entreprise, l'accélérateur est structuré pour encadrer sur une période plus courte (p. ex., 12 mois) afin de créer plus rapidement une entreprise auto-suffisante. Une des raisons d'être de ce dernier modèle est de réduire le risque de dépendance et d'échec ultérieur à la sortie de l'accélérateur. Les accélérateurs sont principalement financés par des fonds propres, tandis que le tiers des incubateurs est affilié à des universités et la plupart sont à but non lucratif. D'autres distinctions incluent la sélection et l'éducation de la cohorte, qui prennent la forme d'un mentorat, d'instructions ainsi que de formations formelles et informelles (Cohen, 2013). Ainsi, le fait que la majorité des formes d'incubation universitaire sont des incubateurs plutôt que des accélérateurs peut influencer leur rendement, leur dépendance aux ressources et leurs sources de financement.

L'expérience et les compétences de la direction ont été examinées comme facteur de succès dans le processus d'incubation. Wise et Valliere (2014) signalent que l'expérience de gestion de la direction de l'accélérateur a plus d'impact que la connectivité à la communauté. Dill (1995) rapporte aussi des corrélations entre l'expérience du gestionnaire et le succès de l'incubateur. Todorovic et Suntorpnithug (2008) suggèrent que l'expertise provenant de l'enseignement de l'entrepreneuriat, du réseau communautaire et de l'implication des universités représente des ressources importantes dans une approche multidimensionnelle. Les directeurs d'incubation sont également des ressources clés pour les processus d'apprentissage, tant exploratoires qu'à l'exploitation (Patton & Marlow, 2011).

La grande variabilité de rendement des modèles d'incubateurs universitaires pose le défi de bien définir les facteurs clés de réussite. Mian (1996) constate que les incubateurs universitaires partagent trois éléments : le transfert de technologie et la participation du secteur privé; le profil des entreprises clientes et la façon dont ils interagissent avec ces entreprises; et l'évaluation de la performance des entreprises (Mian, 1996). Lee et Osteryoung (2004) définissent les facteurs clés de succès des

incubateurs universitaires d'entreprises technologiques comme suit : objectif et stratégie, politique opérationnelle, infrastructures, services d'incubation, ressources physiques et humaines, réseau interne et externe. De même, Somsuk (2014) classe les facteurs habilitant la performance des incubateurs universitaires en quatre groupes : humains, technologiques, financiers et organisationnels. Pourtant, la performance des incubateurs et accélérateurs universitaires intrigue en raison de la variance d'un centre à l'autre. Rogova (2014) signale que le problème pourrait provenir de la variété des modèles utilisés.

À l'échelle mondiale, nous avons constaté que les ressources tangibles clés (infrastructures, équipement et financement) ainsi que les ressources intangibles (expertise, réseautage et mentorat) sont essentielles au succès des incubateurs universitaires. De plus, certains chercheurs postulent que le leadership des incubateurs est un facteur clé de leur succès et de leur performance. Des travaux suggèrent que les incubations réussies ont développé leur propre modèle d'affaires structurel, où les parties prenantes au financement sont activement impliquées dans les activités des résidents et également connectées à d'autres aspects critiques des processus d'incubation, tels que le mentorat et le réseautage (Cohen, 2013; Lee et Osteryoung, 2004; Wise et Valliere, 2014). Néanmoins, la nature faiblement couplée du cadre universitaire (Denis et collab., 2000; Denis et collab., 2001; Orton et Weick, 1990) entraîne un désengagement des acteurs financiers des autres éléments du processus d'incubation universitaire tels que le mentorat, le réseautage et la formation. Ainsi, ce désengagement peut contribuer aux taux de croissance plus faibles de leurs diplômés.

À la lumière de la structure faiblement couplée du milieu universitaire, nous illustrons un modèle décrivant deux types de connectivité des incubateurs universitaires :

1. *La connectivité agentique* : Le modèle de connectivité agentique décrit un incubateur dans lequel l'expérience d'un agent (p. ex., la direction) assure la connexion entre les diverses composantes du processus d'incubation (financement, réseautage et formation). Les acteurs engagés dans le financement ne sont pas directement

impliqués dans d'autres composantes du processus ou le sont seulement par l'intervention de l'agent;

2. *La connectivité structurelle* : Dans le modèle de connectivité structurelle, la connexion entre les parties est assurée par un modèle d'affaires permettant de soutenir un écosystème entrepreneurial au sein de l'incubateur.

## 2. Vers un modèle d'incubation universitaire réussi

Les facteurs clés de succès des accélérateurs efficaces comprennent le financement privé ou par fonds propres, le mentorat et l'incubation à plus court terme (Cohen, 2013; Wise et Valliere, 2014), qui réduisent la dépendance aux ressources et augmentent l'autonomie. Nos recherches suggèrent également que la nature du milieu universitaire, en tant qu'organisations faiblement couplées (Denis et collab., 2000; Denis et collab., 2001; Orton et Weick, 1990), fait en sorte que le financement dans les incubateurs universitaires est plus propice au désengagement des autres éléments du processus d'incubation. Le couplage faible des organisations complexes, qui semblent très rationalisées mais tendent à manquer de contrôle interne, a connu plusieurs définitions (Ingersoll, 1993). Celle que nous retenons pour cette étude est la perspective dans laquelle certains éléments et processus organisationnels sont réactifs et connectés, mais de manière faible (Orton et Weick, 1990; Weick, 1976).

La caractérisation des universités comme étant faiblement couplées entraîne deux principaux défis pour les incubateurs universitaires :

1. Les connexions au sein de l'organisation entre divers intervenants pour rassembler les ressources et réunir les partenaires internes (p. ex., professeurs et administrateurs) doivent souvent être réalisées par l'influence stratégique des acteurs;
2. Les parties prenantes externes (p. ex., investisseurs et mentors) doivent être attirées par

l'influence stratégique des acteurs universitaires, ce qui rend cette capacité essentielle au succès.

Rogova (2014) démontre une absence relative de stimulus commercial dans les universités par rapport aux incubateurs d'entreprises, ainsi qu'une approche entrepreneuriale plus faible par rapport aux résidents d'entreprises privées en démarrage. Potentiellement, ces niveaux plus faibles d'influence stratégique peuvent contribuer aux taux de croissance plus faibles des diplômés des incubateurs universitaires, alors que des niveaux plus élevés d'influence stratégique peuvent augmenter la dépendance aux ressources.

Notre analyse de la littérature suggère également que certains incubateurs à succès ont développé leur propre modèle d'affaires structurel, où les parties prenantes reliées au financement sont activement impliquées dans les activités des résidents et également connectées à d'autres aspects critiques des processus d'incubation, par exemple le mentorat et le réseautage (Cohen, 2013; Lee et Osteryoung, 2004; Wise et Valliere, 2014). De même, d'autres recherches révèlent que les modèles s'appuient sur l'expérience d'un agent (p. ex., direction et personnel des accélérateurs) pour incarner et assurer la connexion susmentionnée (Dill, 1995; Phan et collab., 2005; Wise et Valliere, 2014). Dans ce cas, le succès de l'accélérateur dépend de la capacité de la direction à établir une connexion viable entre les parties prenantes et de son expérience en la matière.

Un examen comparatif des incubateurs à succès suggère qu'une connexion chevauchant les processus de financement, le mentorat et la mise en réseau est nécessaire (Cohen, 2013; Rogova, 2014; Wise et Valliere, 2014). Bien que la simple présence et l'interconnexion de ces composantes pour l'incubateur soient essentielles, une structure permettant d'assurer un fonctionnement synergique efficace des éléments est importante, voire vitale.

Dans la figure 1, nous désignons ces deux modèles par les termes de modèle A et modèle B :

## Modèle A : Le modèle structurel    Modèle B : Le modèle agentique

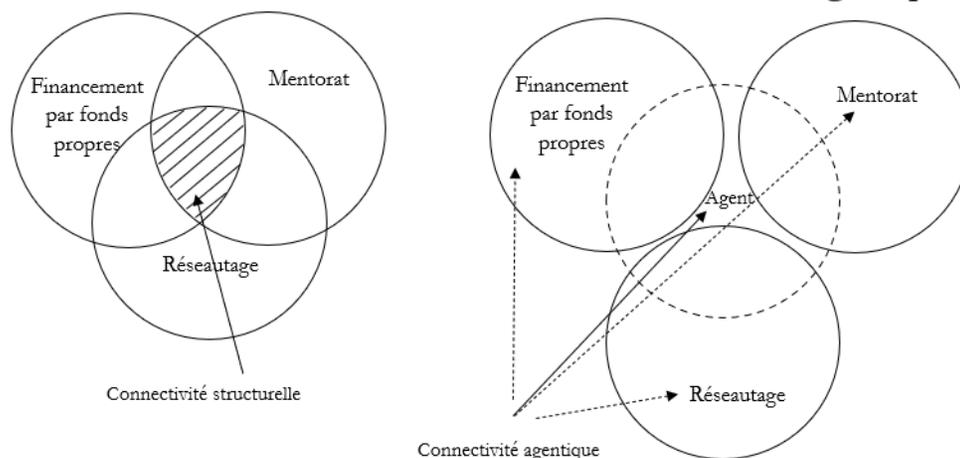


Figure 1 – Représentation des modèles structurel et agentique

Nous testons maintenant ce cadre conceptuel de connectivité des incubateurs universitaires à l'aide de quatre études de cas.

### 3. Quatre études de cas universitaires

Cet article vise à développer un cadre conceptuel illustrant la connectivité structurelle ou agentique des incubateurs universitaires. Ce faisant, nous mettons en évidence les forces et les faiblesses des incubateurs universitaires en évaluant leurs caractéristiques structurelles sous-jacentes. Ainsi, nous avons procédé à une analyse préliminaire de quatre cas :

1. Le CENTECH de l'École de technologie supérieure (ÉTS);
2. le Centre Dobson pour l'entrepreneuriat de l'Université McGill;
3. EntrePrism de HEC Montréal;
4. le Centre de collaboration MiQro Innovation (C2MI), associé à l'Université de Sherbrooke.

#### 3.1 Sélection des cas

Nous avons sélectionné ces quatre cas en raison de leur correspondance aux caractéristiques énumérées dans les modèles d'incubation 1 et 2 selon Grimaldi et Grandi (2005) et à la lumière des développements théoriques. Pour ce faire, nous avons dressé un large inventaire des incubateurs québécois que nous avons étudiés, puis nous avons éliminé les incubateurs de l'ordre collégial. Nous avons ensuite sélectionné

quatre cas en fonction de critères présentant les caractéristiques d'accélérateur et d'incubateur suivantes :

1. Être un incubateur universitaire ou une société issue de l'essaimage (*spinoff*) d'un incubateur universitaire;
2. Être un incubateur avec des cohortes actives;
3. Avoir une bonne représentation des incubateurs axés sur la technologie;
4. Avoir un maximum de 1 incubateur spécifique d'une industrie;
5. Avoir des données secondaires disponibles et accessibles.

#### 3.2 Méthode de recherche

Les facteurs clés de réussite ainsi que les caractéristiques des incubateurs utilisés dans notre évaluation ont été générés à partir d'une analyse documentaire et inspirés d'UBI Global (2020). Ainsi, nous avons catalogué les ressources mises à disposition par les incubateurs (p. ex., équipement et espaces de bureau). Nous avons examiné les services spécialisés en matière d'expertise juridique ou comptable, les programmes de développement des compétences, l'accès aux fonds, le réseautage et le mentorat éventuel. Les éléments spécifiques observés qui présentent un intérêt particulier pour notre étude donnent lieu à des caractéristiques émergentes faisant preuve d'une connectivité interne structurelle ou agentique.

Pour ce faire, nous avons collecté de l'information à partir des sites Internet des incubateurs visés, de rapports et présentations publics, de biographies

publiques des cadres des incubateurs respectifs, d'articles de presse ainsi que de profils LinkedIn de ces individus. Ces données ont été collectées entre janvier

et mars 2020. Le sommaire de ces documents est présenté au tableau 1.

Types de documents	Pages web	Biographies	Profils LinkedIn	Rapports	Articles	Total
N <sup>bre</sup>	9	4	4	3	1	21

Tableau 1 – Types de documents collectés

Ces données ont été analysées pour repérer des éléments porteurs d'information pouvant aider à alimenter notre réflexion sur la contribution de l'agent comme vecteur de connexion et sur la contribution

de la structure organisationnelle dans la connexion entre les diverses parties prenantes. Des exemples des éléments observés menant aux caractéristiques émergentes sont illustrés au tableau 2.

Connectivité	Exemples d'éléments observés	Caractéristiques émergentes	Développement des construits
Structurelle	<p>Le Collision Lab connecte les grandes entreprises avec les entreprises en démarrage technologiques les plus prometteuses, avec les meilleurs experts et avec les talents universitaires pour développer les collaborations d'avenir.</p> <p>Des ateliers sont offerts par nos partenaires et experts dans les domaines juridique, financier, marketing et commercial.</p> <p>Les partenaires fondateurs ont toujours une place au sein du CA.</p>	<p>Structure mettant en connexion directe divers groupes d'acteurs</p> <p>Partenaires avec des spécialités diverses, dont des partenaires financiers et des participants à la formation</p> <p>Structure de gouvernance pour expertise, ressources et financement; une certaine stabilité, même si changement d'agent au sein du CA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chevauchement des processus</li> <li>Chevauchement des processus</li> <li>Financement</li> <li>Gouvernance</li> </ul>
Agentique	<p>M. Bouchentouf est directeur exécutif et de l'accompagnement entrepreneurial au sein du Pôle entrepreneuriat, repreneuriat et familles en affaires à HEC Montréal (Bouchentouf, 2020).</p> <p>Il a mis en place et dirige à ce titre l'accélérateur Banque Nationale–HEC Montréal ainsi que l'incubateur de HEC Montréal (EntrePrism).</p> <p>Mme Lamothe siège également à des CA publics et privés, dont Alimentation Couche-Tard/Circle K, Lightspeed Commerce et Eddyfi NDT. Elle fait partie du conseil consultatif de NBC Disruptor 50. En 2016, elle a été nommée au sein du comité d'audit de ministères tels qu'Emploi et Développement social Canada (ESDC) et nommée par le commissaire de l'Agence du revenu du Canada (ARC) à son comité consultatif externe sur le service [...] (Lamothe, 2020).</p> <p>Université McGill 2 ans et 4 mois</p>	<p>Individu clé à la gestion du pôle et de l'incubateur qui fait le lien entre les deux organisations</p> <p>Individu clé pour l'accompagnement entrepreneurial et pour la création de l'accélérateur</p> <p>Individu clé dans la connexion avec le milieu des affaires</p> <p>Individu nouvellement dans l'incubateur</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Connaissance de l'agent</li> <li>Stabilité de l'agent</li> <li>Réseau de l'agent</li> <li>Changement de l'agent</li> </ul>

Tableau 2 – Exemples d'éléments observés et caractéristiques émergentes

De ce fait, nous avons mobilisé une méthodologie par théorisation enracinée (*grounded theory*). Nous avons noté les éléments clés ayant trait à l'expérience et aux connaissances de l'agent ainsi qu'à sa connexion et à la mobilisation d'un réseau pour la réussite de l'incubateur. De plus, nous avons observé qu'un des incubateurs a fait place à une nouvelle direction, ce qui a entraîné de nouvelles pratiques, tandis que, dans les trois autres incubateurs, les dirigeants sont demeurés stables. De plus, pour deux des incubateurs, la direction est demeurée la même depuis leur fondation.

### Structure

Nous avons examiné s'il y avait chevauchement dans les processus d'incubation. Ce chevauchement devait être relativement explicite dans le fonctionnement de l'incubateur, par exemple la mise en place de laboratoires mettant en collaboration des professionnels et professionnelles de différentes provenances ou l'inclusion des acteurs financiers au

sein de la structure de gouvernance ou des groupes de réseautage.

### Financement

Nous avons examiné quelles sources de financement étaient privilégiées, par exemple les fonds propres ou les subventions gouvernementales. L'obtention de fonds propres étant plus à même d'amener des conseils d'investisseurs expérimentés et de limiter les défis de la dépendance aux ressources, il semblait important d'observer la provenance et les proportions des sources de financement.

### Gouvernance

Nous avons examiné la participation des acteurs financiers et des autres groupes d'acteurs au sein de la structure.

Un résumé des stratégies d'analyse est illustré au tableau 3 :

Premier ordre	Deuxième ordre	Concepts agrégés
Connaissances et expérience de l'agent	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La direction possède une expertise en microélectronique et travaille depuis 2007 à faire de la région un leader dans ce domaine (Cas 4)</li> <li>• Ancien formateur et consultant (Cas 1)</li> <li>• Expérience de gestion dans le milieu universitaire et dans l'industrie (Cas 3)</li> <li>• qu'ancienne cadre internationale, elle a siégé à de nombreux conseils d'administration d'organisations privées et de chaires de recherche (Cas 2)</li> </ul>	Connectivité agentique
Réseau de l'agent	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le directeur actuel est professeur et responsable du Pôle Entrepreneuriat (Cas 3)</li> <li>• Elle est très bien connectée à l'environnement commercial de diverses industries (Cas 2)</li> <li>• Il fait le lien entre les experts de l'industrie et les infrastructures de l'université 1</li> </ul>	
Changement ou stabilité d'agent	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'actuelle directrice est reconnue pour ses réalisations professionnelles et ses contributions philanthropiques (Cas 2)</li> <li>• L'actuel président est l'un des partenaires fondateurs en 2009 (Cas 4)</li> <li>• L'actuel directeur a reçu le mandat de développer cet écosystème d'incubation après avoir réorienté avec succès le centre de développement professionnel de l'université (Cas 1)</li> </ul>	Connectivité structurelle
Chevauchement des processus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'incubateur a développé un « Collision Lab », qui fournit un écosystème de collaboration pour développer et commercialiser de nouvelles technologies (Cas 1)</li> <li>• Des entrepreneurs en résidence sont impliqués dans les activités (Cas 1)</li> <li>• Les résidents bénéficient d'outils développés par des professeurs et des professionnels de la recherche, d'un espace de <i>co-working</i> et de l'expertise d'un membre de la faculté adjointe (Case 3)</li> <li>• Les équipes comprennent des experts financiers et juridiques qui peuvent traiter des questions de propriété intellectuelle, des crédits d'impôt pour la recherche et le développement et des certifications de qualité (Cas 4)</li> </ul>	
Financement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il donne aux résidents l'accès à un réseau de plus de 200 mentors, à des financements qui prennent la forme de subventions, de prêts ou de services d'experts. (Cas 1)</li> <li>• Le financement des résidents prend différentes formes telles que des subventions, des prix et des prêts (Cas 3)</li> <li>• L'incubateur a reçu une aide financière du gouvernement fédéral canadien et du gouvernement provincial du Québec (Cas 4)</li> </ul>	
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les partenaires fondateurs sont IBM Canada, Teledyne DALSA, Université de Sherbrook, qui ont toujours des sièges au conseil d'administration (Cas 4)</li> <li>• Leur conseil d'administration comprend des cadres externes issus des professions financières, juridiques et techniques ainsi que du gouvernement (Cas 4)</li> </ul>	

Tableau 3 – Stratégies d'analyse

Les sections suivantes décrivent brièvement l'analyse de chacun des cas.

### 3.3 Le CENTECH de l'École de technologie supérieure (ÉTS)

En 2019, le CENTECH s'est classé au 2<sup>e</sup> rang sur 20 du palmarès d'UBI Global, derrière Auge-UCR au Costa Rica. Situé dans une université axée sur la technologie, le CENTECH vise spécifiquement les projets entrepreneuriaux axés sur la technologie. Ses domaines d'expertise comprennent l'intelligence artificielle, la robotique, l'automatisation, l'internet des objets, les technologies médicales et les solutions logicielles.

M. Chénier, l'actuel directeur du CENTECH, a reçu le mandat de développer cet écosystème d'incubation après avoir réorienté avec succès le centre de développement professionnel de l'université. En tant qu'ancien formateur et consultant, il fait le lien entre les experts de l'industrie et les infrastructures de l'établissement. Au moins huit entrepreneurs en résidence ont été identifiés pour être impliqués dans les activités du CENTECH (Chénier, 2020).

Le CENTECH possède deux programmes principaux :

1. *Accélération* offre une incubation de courte durée avec des ateliers hebdomadaires et du coaching personnel. L'expertise interne et externe porte sur les aspects juridiques, financiers, de marketing et de commercialisation. Pour la durée du séjour, il fournit un environnement de travail de type plateau (*open space*) adapté aux besoins de l'entreprise en démarrage et disponible 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, ainsi que des salles de réunion, un atelier, le WiFi, de l'équipement et des fournitures de bureau;
2. *Propulsion* est un programme de deux ans visant à accélérer le développement et la commercialisation par le biais d'accords de partenariat. Il donne aux résidents l'accès à un réseau de plus de 200 mentors ainsi qu'à du financement qui prend la forme de subventions, de prêts ou de services d'experts. Les résidents ont également accès à des installations, notamment des laboratoires et de l'équipement (espaces de travail fermés et meublés, services de courrier, salles de réunion, logiciels de gestion d'atelier et de bureau, imprimante 3D, logiciels spécialisés, services d'hébergement web et système de

gestion de base de données). Des événements, des activités et des conférences sont organisés afin de permettre la mise en réseau avec d'autres entrepreneurs technologiques.

Le CENTECH a également développé le Collision Lab, qui fournit un écosystème de collaboration pour développer et commercialiser de nouvelles technologies. Dans ce laboratoire, les grandes entreprises sont suivies afin de développer et d'intégrer des projets en profitant de l'agilité des entreprises en démarrage et de l'environnement entrepreneurial.

### 3.4 Le Centre Dobson pour l'entrepreneuriat de l'Université McGill

En 2019, le Centre Dobson pour l'entrepreneuriat de l'Université McGill s'est classé 11<sup>e</sup> sur 20 dans le palmarès d'UBI Global, derrière l'Université technique d'Istanbul, en Turquie. Le Centre Dobson s'enorgueillit de cinq programmes :

1. le programme Lean Start-up;
2. la Coupe McGill Dobson;
3. l'accélérateur McGill X-1;
4. le programme Neurosciences et entrepreneuriat de McGill;
5. l'accélérateur numérique de McGill ainsi qu'un Retail Startup Tour à New York.

Les programmes incluent des formations, des ateliers avec des conférenciers et des mentors, des séances avec des spécialistes, des compétitions commerciales ainsi que l'accès à du financement privé ou par subvention.

Mme Lamothe, l'actuelle directrice du Centre Dobson, est reconnue pour ses réalisations professionnelles et pour ses contributions philanthropiques. En tant qu'ancienne cadre internationale, elle a siégé à de nombreux conseils d'administration d'organisations privées et de chaires de recherche. Elle est très bien connectée à l'environnement commercial de diverses industries.

### 3.5 EntrePrism de HEC Montréal

EntrePrism fait partie de l'écosystème entrepreneurial de HEC Montréal. Ce programme d'incubation comprend du mentorat avec des partenaires de

---

l'industrie. Le financement des résidents prend différentes formes : des subventions, des prix et des prêts. M. Bouchentouf, le directeur actuel, est professeur et également responsable du Pôle entrepreneuriat, repreneuriat et familles en affaires à HEC Montréal. Il a une expérience de gestion dans le milieu universitaire et dans l'industrie.

Les résidents peuvent bénéficier d'accompagnement par des étudiants et étudiantes de MBA sous forme de mandats de consultation. De plus, ils bénéficient du coaching d'IDEOS, un pôle en gestion des entreprises sociales. Les résidents bénéficient également d'outils développés par des professeurs et par des professionnels de la recherche, d'un espace de cotravail (*coworking space*) ainsi que de l'expertise d'un membre de la faculté adjointe. Trois de ces programmes incluent : la base entrepreneuriale, le Parcours Rémi-Marcoux, l'Accélérateur Banque Nationale-HEC Montréal et le Circuit Sur la voie de la relève.

### 3.6 Le Centre de collaboration MiQro Innovation (C2MI)

Le C2MI est associé à l'Université de Sherbrooke et constitue le plus grand centre d'innovation à guichet unique au Canada. Il s'agit d'un centre d'incubation et de développement technologique. Un de ses services est l'incubation et l'accélération de jeunes entreprises, auxquelles il offre du financement, de la formation et du mentorat. Cependant, sa principale expertise consiste à faire le lien entre la recherche fondamentale du secteur universitaire et la commercialisation sur le marché dans un secteur industriel. Cette passerelle implique la recherche appliquée et le développement expérimental, qui sont menés dans le laboratoire du C2MI, ainsi que la fabrication, qui s'ajoute à son domaine d'expertise.

Chaque projet est soigneusement évalué par un comité scientifique avant d'être accepté par le centre. Les équipes du C2MI comprennent des experts financiers et juridiques qui peuvent traiter des questions de propriété intellectuelle, des crédits d'impôt pour la recherche-développement et des certifications de qualité. Leur conseil d'administration comprend des cadres externes issus des professions financières, juridiques et techniques ainsi que du gouvernement. Les parties prenantes des projets et les résidents bénéficient d'infrastructures de pointe.

M. Bourbonnais, l'actuel président du C2MI, est un des partenaires fondateurs en 2009. Il possède une expertise en microélectronique et travaille depuis 2007 à faire de la région un leader dans ce domaine (Bourbonnais, 2020). Les partenaires fondateurs sont IBM Canada, Teledyne DALSA et l'Université de Sherbrooke, qui occupent toujours des sièges au conseil d'administration. Le C2MI a reçu une aide financière du gouvernement fédéral canadien et du gouvernement provincial du Québec.

## 4. Résultats

Cette section aborde des éléments importants de notre analyse des quatre études de cas. Le CENTECH et le Centre Dobson pour l'entrepreneuriat se classent parmi les meilleurs incubateurs universitaires au monde (UBI Global, 2020). De plus, le C2MI est le plus grand incubateur technologique du Canada. Par conséquent, ces trois incubateurs ont été acclamés pour leur performance par des évaluations tierces.

Le CENTECH et le C2MI présentent des preuves de connectivité à la fois structurelle et agentique. Nous n'avons pas été en mesure d'observer des preuves aussi fortes de connectivité structurelle au Centre Dobson, tandis qu'EntrePrism ne révèle pas explicitement des liens ni des chevauchements dans les processus d'incubation. Cependant, le Centre Dobson présente des signes de connectivité agentique. Il était stagnant et semblait quelque peu inactif pendant une décennie. Avec l'arrivée en 2018 d'une nouvelle direction ayant d'étroites relations avec les entreprises et la communauté, le Centre Dobson a rassemblé tous les incubateurs de l'Université McGill sous un même toit et s'est hissé au 11<sup>e</sup> rang mondial. Nous n'avons pas été en mesure de vérifier si la variété de l'offre du Centre Dobson crée une dépendance sur une grande variété d'agents, soit la compétence de ces agents à devenir eux-mêmes des vecteurs de connexion.

L'approche du Centre Dobson semble moins consolidée que celle du CENTECH, où l'accent est mis autant sur son écosystème entrepreneurial que sur ses programmes. Toutefois, l'approche est encore jeune, comparativement aux autres cas étudiés. L'écosystème du CENTECH est un environnement entrepreneurial et d'innovation unique qui génère suffisamment d'énergie dont tirer profit pour attirer de grandes entreprises afin de bénéficier de l'agilité

et des capacités de certaines entreprises en démarrage, comme nous l'avons vu précédemment.

Le tableau 4 présente le sommaire des résultats sur la connectivité agentique et la connectivité structurale des quatre cas étudiés. Pour chacun de ces

concepts agrégés, nous avons évalué selon une forme de connectivité soit élevée, modérée ou faible. Il n'en demeure pas moins que des entrevues approfondies ainsi que l'accès à de la documentation interne pourraient dans le futur compléter cette recherche.

Premier ordre	Concepts agrégés	Intensité par cas
Connaissances et expérience de l'agent	Connectivité agentique	Cas 1 – CENTECH (Élevée)
Réseau de l'agent		Cas 2 – Centre Dobson (Élevée)
Changement ou stabilité d'agent		Cas 3 – Entreprism (Modérée)
		Cas 4 – C2MI (Élevée)
Chevauchement des processus	Connectivité structurale	Cas 1 – CENTECH (Élevée)
		Cas 2 – Centre Dobson (Modérée)
Financement		Cas 3 – Entreprism (Faible)
Gouvernance		Cas 4 – C2MI (Élevée)

Tableau 4 – Sommaire des résultats

## 5. Discussion

L'objectif de cette recherche était de deux ordres :

1. Examiner la viabilité d'un cadre conceptuel dans lequel nous évaluons la connectivité structurale par rapport à la connectivité agentique pour définir les modèles d'affaires des incubateurs universitaires;
2. Examiner quatre cas afin d'évaluer comment ces connectivités structurale et agentique émergent dans la pratique et comment elles peuvent influencer sur le succès de l'incubation au fil du temps.

L'expérience et les compétences d'un agent sont un facteur de succès dans le processus d'incubation (Wise et Valliere, 2014). Dill (1995) signale des corrélations entre l'expérience du gestionnaire et le succès de l'incubateur. Cependant, Rogova (2014) signale que le problème de rendement des incubateurs universitaires pourrait provenir de la variété des modèles utilisés. De plus, le cadre universitaire est faiblement couplé, ce qui est caractéristique d'une organisation dans laquelle certains processus organisationnels sont réactifs et connectés, mais de manière faible (Orton et Weick, 1990; Weick, 1976). La nature faiblement couplée du milieu universitaire (Denis et collab., 2000; Denis et collab.,

---

2001; Orton et Weick, 1990), qui entraîne un désengagement des acteurs financiers des modèles d'affaires des incubateurs, suggère un enjeu de connectivité spécifique du milieu universitaire. En validant un cadre conceptuel décrivant le concept de connectivité structurelle, nous avons constaté que les incubateurs qui ont développé des écosystèmes autonomes en générant une connectivité structurelle peuvent avoir des opportunités uniques d'utiliser leur écosystème comme une ressource concurrentielle et différenciée. Nous avons également constaté qu'il pourrait y avoir des liens forts entre un ou plusieurs agents connectés et la création d'un écosystème entrepreneurial autonome.

D'autres leçons tirées éclairent la terminologie et les typologies. En effet, il existe de nombreuses théories et typologies complémentaires et concurrentes (Barbero et collab., 2012; Cohen, 2013; Grimaldi et Grandi, 2005; Wise et Valliere, 2014). Nous avons observé qu'il peut y avoir un décalage dans la façon dont les universitaires et les praticiens comprennent et mobilisent les terminologies. Par exemple, dans la pratique, le mot *accélération* peut être utilisé pour de courtes périodes, indépendamment de l'accès au capital de risque (Grimaldi et Grandi, 2005) et à d'autres ressources, tandis que le mot *incubation* peut être utilisé pour des séjours de longue durée. Afin d'unifier et d'harmoniser les définitions, des recherches futures permettraient de mieux comprendre comment les praticiens mobilisent et utilisent les typologies et terminologies.

## Conclusion

En conclusion, nous avons appris que la recette et la structure d'un incubateur comportent des ingrédients essentiels, c'est-à-dire qu'un incubateur est plus que l'ensemble de ses ingrédients. Notre étude a démontré que la « recette » est essentielle en ce qui a trait aux procédures diverses utilisant les différentes ressources à leur disposition. La recette se présente sous la forme d'une connectivité structurelle. Les résultats démontrent également qu'un bon gestionnaire crée des liens par le biais de la connectivité agentique, mais qu'un grand gestionnaire peut également favoriser un écosystème autonome par le biais de la connectivité structurelle.

Une des faiblesses de notre étude est due à la nature limitée des données. Cette collecte de données, bien qu'utile dans l'étape de théorisation fondée du modèle, gagnerait à être bonifiée à l'étape suivante. Des entrevues approfondies ainsi que l'accès à de la documentation interne pourraient compléter cette recherche. La collecte de données supplémentaires, en particulier de données primaires, est en cours. Par conséquent, cette étude ne rend pas compte entre autres des difficultés et des défis en ce qui concerne les sorties qualifiées et la faible performance après la diplomation.

Ces résultats contribuent à développer des modèles d'incubation universitaire structurellement connectés et plus efficaces. De plus, nos résultats relèvent l'importance d'un acteur clé dans le développement d'un écosystème entrepreneurial autonome. À cet égard, notre recherche soulève des questions qui méritent d'être approfondies sur l'influence d'une forte connectivité agentique dans la promotion d'un écosystème entrepreneurial autonome. Plus précisément, quel est le rôle de l'agent connecté dans la modélisation d'une connectivité structurelle qui s'auto-entretiendra dans le temps?

Les recherches futures peuvent se pencher sur les liens entre un ou plusieurs agents connectés, la création d'un écosystème entrepreneurial autonome et la manière dont cet écosystème se forme. À la suite de notre théorisation, nous souhaitons entreprendre une étude empirique afin de tester le modèle présenté. Ce projet servira à mieux définir les liens entre les acteurs clés et la formation d'un écosystème entrepreneurial autonome ainsi qu'à unifier les typologies sur les accélérateurs et incubateurs universitaires.

Ce modèle informe les décideurs universitaires dans la structuration de leurs stratégies d'incubation. Les incubateurs développant un écosystème autonome en générant une connectivité structurelle s'ouvrent à des opportunités uniques d'utiliser leur écosystème comme une ressource concurrentielle et différenciée.

## RÉFÉRENCES

- Aéro Montréal. (2020). *Fiche d'entreprise : C2MI*. <https://www.aeromontreal.ca/c2mi-miqro-innovation-collaborative-centre.html>
- Barbero, J. L., Casillas, J. C., Ramos, A. et Guitart, S. (2012). Revisiting incubation performance. How incubator typology affects results. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(5), 888–902. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2011.12.003>
- Becker, B. et Gassmann, O. (2006). Corporate incubators: Industrial R&D and what universities can learn from them. *Journal of Technology Transfer*, 31(4), 469–483. <https://doi.org/10.1007/s10961-006-0008-6>
- Cohen, S. (2013). What Do Accelerators Do? Insights from Incubators and Angels. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 8(3–4), 19–25. [https://doi.org/10.1162/inov\\_a\\_00184](https://doi.org/10.1162/inov_a_00184)
- Denis, J.-L., Lamothe, L. et Langley, A. (2001). The Dynamics of Collective Leadership and Strategic Change in Pluralistic Organizations. *Academy of Management Journal*, 44(4), 809–837.
- Denis, J.-L., Langley, A. et Pincault, M. (2000). Becoming a leader in a complex organization\*. *Journal of Management Studies*, 37(8), 0022–2380.
- Dill, D. D. (1995). University-Industry Entrepreneurship : The Organization and Management of American University Technology Transfer Units. *Higher Education*, 29(4), 369–384.
- Etzkowitz, H. (2002). Incubation of incubators: innovation as a triple helix of university-industry-government networks. *Science and Public Policy*, 29(2), 115–128. <https://doi.org/10.3152/147154302781781056>
- Etzkowitz, H. (2017). The triple helix: University-industry-government innovation and entrepreneurship. In *The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation and Entrepreneurship*.
- Etzkowitz, H., Mello, C. De et Almeida, M. (2005). Towards “meta-innovation” in Brazil: The evolution of the incubator and the emergence of a triple helix. 34, 411–424. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2005.01.011>
- Grimaldi, R. et Grandi, A. (2001). The Contribution of University Business Incubators to New Knowledge-Based Ventures: Evidence from Italy. *Industry and Higher Education*, 15(4), 239–250. <https://doi.org/10.5367/000000001101295731>
- Grimaldi, R. et Grandi, A. (2005). Business incubators and new venture creation: An assessment of incubating models. *Technovation*, 25(2), 111–121. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(03\)00076-2](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(03)00076-2)
- Hausberg, J. P. et Korreck, S. (2018). Business incubators and accelerators: a co-citation analysis-based, systematic literature review. *Journal of Technology Transfer*, 45(1), 151–176. <https://doi.org/10.1007/s10961-018-9651-y>
- Ingersoll, R. (1993). Loosely Coupled Organizations Revisited. *Research in the Sociology of Organizations*, 11, 81–112. <http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/recordDetail?accno=ED351774>
- Karatas-Ozkan, M., Murphy, W. D. et Rae, D. (2005). University Incubators in the UK. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 6(1), 41–51. <https://doi.org/10.5367/0000000053026419>
- Kolympiris, C. et Klein, P. G. (2017). The Effects of Academic Incubators on University Innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 306(January), 285–306. <https://doi.org/10.1002/sej>
- Lasrado, V., Sivo, S., Ford, C., O’Neal, T. et Garibay, I. (2015). Do graduated university incubator firms benefit from their relationship with university incubators? *Journal of Technology Transfer*, 41(2), 205–219. <https://doi.org/10.1007/s10961-015-9412-0>
- Lee, S. S. et Osteryoung, J. S. (2004). A comparison of critical success factors for effective operations of university business incubators in the United States and Korea. *Journal of Small Business Management*, 42(4), 418–426. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00120.x>
- Markman, G. D., Phan, P. H., Balkin, D. B. et Gianiodis, P. T. (2005). Entrepreneurship and university-based technology transfer. *Journal of Business Venturing*, 20(2), 241–263. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2003.12.003>
- Mian, S. A. (1996). Assessing value-added contributions of university technology business incubators to tenant firms. *Research Policy*, 25(3), 325–335. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(95\)00828-4](https://doi.org/10.1016/0048-7333(95)00828-4)
- Orton, D. J. et Weick, K. E. (1990). Systems : Coupled Loosely A Reconceptualization The University of Michigan. *Academy of Management Review*, 15(2), 203–223. <https://doi.org/10.2307/258154>

- 
- Patton, D. et Marlow, S. (2011). University technology business incubators: Helping new entrepreneurial firms to learn to grow. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 29(5), 911–926. <https://doi.org/10.1068/c10198b>
- Peters, L., Rice, M. et Sundararajan, M. (2004). The Role of Incubators in the Entrepreneurial Process. *The Journal of Technology Transfer*, 29(1), 83–91. <https://doi.org/10.1023/b:jott.0000011182.82350.df>
- Phan, P. H., Siegel, D. S. et Wright, M. (2005). Science parks and incubators: Observations, synthesis and future research. *Journal of Business Venturing*, 20(2), 165–182. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2003.12.001>
- Rogova, E. (2014). The effectiveness of business incubators as the element of the universities' spin-off strategy in Russia. *International Journal of Technology Management and Sustainable Development*, 13(3), 265–281. [https://doi.org/10.1386/tmsd.13.3.265\\_1](https://doi.org/10.1386/tmsd.13.3.265_1)
- Somsuk, N. et Laosirihongthong, T. (2014). A fuzzy AHP to prioritize enabling factors for strategic management of university business incubators: Resource-based view. *Technological Forecasting and Social Change*, 85, 198–210. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.08.007>
- Todorovic, Z. W. et Suntornpithug, N. (2008). The Multi-Dimensional Nature of University Incubators: Capability/Resource Emphasis Phases. *Journal of Enterprising Culture*, 16(04), 385–410. <https://doi.org/10.1142/s021849580800020x>
- UBI. (2020). *World Rankings 19/20 Report*.
- Weick. (1976). Organiza- Educational tions as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1–19. <http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/recordDetail?accno=ED351774>
- Wise, S. et Valliere, D. (2014). The impact on management experience on the performance of start-ups within accelerators. *Journal of Private Equity*, 18(1), 9–19. <https://doi.org/10.3905/jpe.2014.18.1.009>

# Analyse géographique des investissements publics nationaux en innovation au Canada et implications pour les écosystèmes entrepreneuriaux régionaux

Juste Rajaonson<sup>a</sup>, Pier-Olivier Poulin<sup>b</sup>, Stéphane Pronovost<sup>c</sup>

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v31n2.1484>

**RÉSUMÉ.** Cet article présente une analyse de la distribution spatiale des investissements en innovation du gouvernement du Canada dans diverses régions et collectivités du pays. La démarche proposée consiste à exploiter les données ouvertes du *Programme de divulgation proactive des renseignements* du gouvernement du Canada. Au total, 39 419 entrées valides représentant 10,8 milliards de dollars de subventions et de contributions octroyées de 2018 à 2020 sont analysées. À l'aide de statistiques descriptives, nous comparons les montants octroyés dans les provinces, les grandes agglomérations urbaines et leurs zones d'influence. Nous montrons notamment que les plus grandes métropoles du pays attirent la plus grande part des investissements en innovation par habitant. En dehors des métropoles, le soutien public à l'innovation est plus faible et cette différence par rapport aux métropoles est statistiquement significative. Ces observations ont des implications pour la recherche sur l'attraction d'investissements publics en innovation dans les écosystèmes entrepreneuriaux des milieux ruraux.

**ABSTRACT.** *This paper presents an analysis of the spatial distribution of the Government of Canada innovation investment in various regions and communities across the country. The proposed approach uses open data from Canada's Proactive Information Disclosure Program. A total of 39,419 valid entries representing \$10.8 billion in grants and contributions awarded from 2018 to 2020 are analyzed. Using descriptive statistics, we compare the amounts granted in the provinces, large urban agglomerations, and their respective influenced zones. In particular, we show that the country's largest urban centers attract the largest share of investment in innovation per capita. Outside large urban centers, public support for innovation is relatively weaker and this difference compared to larger urban centers is statistically significant. These observations have implications for research on attracting public investment in innovation to entrepreneurial ecosystems in a rural environment.*

## Introduction

Les écosystèmes entrepreneuriaux (ÉE) des régions sont généralement reconnus comme étant des terrains fertiles à l'innovation (Malecki, 2011). Chaque écosystème entrepreneurial est unique et réfère à un ensemble d'acteurs entrepreneuriaux (p. ex., entreprises, incubateurs, centres de recherche, organisations publiques) et aux interactions qui les gouvernent (Moore, 1993). Sans un ÉE

fonctionnel, les entreprises auraient du mal à obtenir le soutien nécessaire pour faire évoluer leurs produits et leurs services; la demande en matière d'innovation pour répondre à de grands enjeux sociétaux comme les changements climatiques serait limitée et les collectivités pourraient s'exposer à des perspectives de développement économique relativement limitées (Brown et Mason, 2017).

<sup>a</sup> Professeur, Département d'études urbaines et touristiques, Université du Québec à Montréal

<sup>b</sup> Analyste, Développement économique Canada pour les régions du Québec

<sup>c</sup> Économiste et vice-président du Sous-comité sur les politiques rurales de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)

---

Dans ces écosystèmes, un des rôles de l'État est de soutenir la croissance et la productivité des entreprises à travers des programmes de financement variés, généralement articulés autour des stratégies nationales d'innovation (OECD, 1997). Comme plusieurs pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), le Canada alloue depuis plusieurs années d'importantes sommes d'argent à l'innovation dans son budget national grâce à de nombreux programmes de financement. Par exemple, dans son *Plan pour l'innovation et les compétences*, le Canada s'est doté d'un fonds stratégique pour l'innovation soutenant depuis 2017 de nombreux projets à travers le pays d'une valeur de 4,8 milliards de dollars dans les domaines de la fabrication de pointe, de l'agroalimentaire, des sciences biologiques et de la santé, de la défense nationale, des technologies propres et des industries numériques (Innovation, Sciences et Développement économique Canada, 2021). À cela s'ajoutent des montants plus substantiels supplémentaires distribués à travers de nombreux autres programmes ciblés visant par exemple à soutenir des initiatives de décarbonisation de l'industrie lourde et des projets de réduction des émissions de gaz à effet de serre dans l'économie (Innovation, Sciences et Développement économique Canada, 2021).

Les recherches sur les stratégies nationales d'innovation dans les pays membres de l'OCDE ont permis d'identifier trois motifs principaux qui justifient l'offre de soutien gouvernemental aux ÉE des régions en ces matières.

Le premier motif consiste à s'attaquer aux défaillances du marché. Autrement dit, le soutien aux projets d'innovation à l'aide d'investissements en matière de développement des compétences, de R-D et d'adoption de nouvelles technologies par les entreprises contribuerait à les rendre plus compétitives sur un marché aujourd'hui hypermondialisé, c'est-à-dire soumis à une concurrence internationale sur toute la chaîne de production (Fagerberg, 2017).

Le deuxième motif consiste à s'attaquer aux défaillances des systèmes pour stimuler le développement économique régional. Autrement dit, suivant le principe des grappes industrielles (*clusters*) (Porter, 1998) et de la diffusion des connaissances (*knowledge spillovers*) (Nelson, 2009), le soutien aux ÉE des diverses régions permettrait d'accroître

leurs capacités d'innovation en stimulant la créativité des entreprises, en attirant des talents et des investissements, en générant des profits grâce à des produits différenciés et en créant plus d'opportunités de commercialisation de produits, de technologies ou de procédés innovants (Coenen et collab., 2015; Fagerberg, 2017).

Finalement, en plus de s'attaquer à ces défaillances du marché et des systèmes pour stimuler le développement économique régional, le soutien à l'innovation s'est aussi élargi à la résolution de grands enjeux sociétaux comme les changements climatiques. Une telle approche vise alors à influencer la direction des innovations afin qu'elles répondent adéquatement aux préoccupations dominantes de la société (Coenen et collab., 2015).

Cependant, le soutien public à l'innovation est susceptible de bénéficier inégalement aux ÉE en fonction de leur localisation géographique suivant deux séries d'hypothèses bien documentées dans la littérature en géographie économique : l'une associée aux caractéristiques de l'offre en matière de soutien gouvernemental à l'innovation (p. ex., Agogué et collab., 2017; Aschhoff, 2010; Crespi et Antonelli, 2012; Dimos et Pugh, 2016; Rodríguez-Pose et collab., 2021), l'autre à la diversité de la demande (Doloreux, 2002; Grillitsch et Nilsson, 2015; Kuhlmann et Rip, 2018; Tödtling et Trippel, 2005).

Au chapitre de l'offre, des études menées dans différents pays de l'OCDE montrent qu'en utilisant les mêmes critères d'attribution des programmes de financement habituels fondés sur les antécédents financiers, sur l'expérience des demandeurs et sur le potentiel de rentabilité de l'entreprise, les programmes publics de soutien à l'innovation favoriseraient non intentionnellement les entreprises et les projets qui bénéficient déjà d'un écosystème entrepreneurial bien structuré et diversifié, qu'on retrouve habituellement dans les grands centres urbains (Rodríguez-Pose et collab., 2021). Cela s'expliquerait par exemple par le fait qu'avec plus d'expériences dans les processus de demande, grâce à un historique étoffé d'obtention de subventions antérieures (Crespi et Antonelli, 2012) ou avec l'aide de consultants chevronnés, ces entreprises ont plus de chances de bénéficier de l'offre de soutien gouvernemental (Agogué et collab., 2017; Rodríguez-Pose et collab., 2021). En revanche, les entreprises émergentes ayant un savoir-faire plus

limité des processus, ayant peu d'antécédents en matière de demande de financement et n'ayant pas nécessairement recours à des services de consultants expérimentés ont moins de chances de bénéficier du soutien gouvernemental, même si elles ont des propositions de produits et de services potentiellement plus innovantes et disruptives (Aschhoff, 2010; Dimos et Pugh, 2016).

Au chapitre de la demande, de nombreuses études démontrent que celle-ci varie selon le type d'ÉE et selon la localisation géographique, ce qui implique des besoins très diversifiés (Doloreux, 2002; Grillitsch et Nilsson, 2015; Kuhlmann et Rip, 2018; Tödtling et Trippel, 2005). Par exemple, la taille, la densité et la niche des ÉE varient d'une région à l'autre, si bien que les programmes ciblant des secteurs d'activité spécifiques (p. ex., secteur énergétique) pourraient défavoriser des régions dont les ÉE ont peu ou pas d'avantage comparatif dans ces secteurs d'activité. Par ailleurs, ces programmes ciblés risqueraient de placer en concurrence des ÉE de taille et de densité différentes ayant des contributions économiques qui ne sont pas toujours comparables d'une province ou d'une région à l'autre (Tödtling et Trippel, 2005).

De plus, les ÉE n'ont pas tous le même niveau de maturité et d'expérience, si bien que les ÉE émergents soutenant des entreprises plus jeunes et proposant des produits à fort potentiel d'innovation mais non éprouvés doivent souvent rivaliser avec des ÉE établis, dont les entreprises ont déjà fait leur preuve (Doloreux, 2002).

Tous les ÉE n'ont pas non plus les mêmes ambitions. Par exemple, en ce qui a trait aux objectifs de croissance et de commercialisation (Grillitsch et Nilsson, 2015), des ÉE de taille modeste pourraient très bien aspirer à devenir un ÉE incontournable dans un secteur donné.

Finalement, la demande sociétale varie dans le temps et place certains ÉE en avant-plan, au détriment d'autres ÉE qui aspirent par exemple à une position concurrentielle sur le marché mondial (Coenen et collab., 2015).

Afin de contribuer à cette discussion sur la dimension spatiale de l'offre et de la demande en soutien public à l'innovation, cet article présente une analyse empirique de la géographie des investissements publics du Canada en innovation en exploitant les

données du *Programme de divulgation proactive des renseignements* du gouvernement du Canada. La distribution spatiale de 39 419 bénéficiaires totalisant 10,8 milliards de dollars en subventions et en contributions entre 2018 et 2020 est analysée avec un double objectif :

- 1) montrer le potentiel analytique des données du *Programme de divulgation proactive des renseignements* pour étudier la géographie des investissements publics en innovation à trois échelles différentes (interprovinciale, interurbaine et intra-provinciale);
- 2) illustrer la valeur ajoutée de l'utilisation d'une échelle intermédiaire d'analyse qui tient compte des spécificités urbaines et rurales pour mieux comprendre l'articulation entre l'offre et la demande en soutien public à l'innovation.

L'article se divise comme suit. La section 1 décrit les données utilisées pour analyser la distribution spatiale des investissements publics du Canada en innovation. La section 2 explique la méthodologie et les étapes d'analyse. La section 3 présente les résultats, où nous verrons entre autres qu'il existe une différence statistiquement significative entre le soutien à l'innovation dans les grandes agglomérations urbaines du pays et leurs zones d'influence et dans les milieux ruraux : à mesure qu'on s'éloigne des grandes villes, les montants par habitant sont en général plus faibles. En conclusion, nous discutons des implications pour la recherche future sur les ÉE des diverses régions et sur les facteurs qui pourraient favoriser l'attraction d'investissements publics en innovation.

## 1. Données

Deux jeux de données sont utilisés pour analyser la distribution spatiale des subventions et des contributions octroyées par le Canada pour soutenir l'innovation.

### 1.1 Programme de divulgation proactive des renseignements

Le premier jeu de données est celui des subventions et des contributions du gouvernement du Canada à travers le *Programme de divulgation proactive des renseignements* pour la période de 2018 à 2020. Toute institution fédérale assujettie à la *Politique sur les paiements de transfert* est incluse dans ce jeu de données.

Avant 2018, le nombre de données manquantes est trop élevé pour permettre une analyse fiable et les données plus récentes de 2021 n'étaient pas suffisamment à jour au moment de notre analyse. Au total, 39 419 entrées font l'objet de la présente analyse sur 492 075 entrées avec le filtre de recherche « innov ». Le total des subventions et des contributions en innovation pour cette période compte pour 10,8 milliards de dollars. Ces entrées contiennent des informations de localisation des organisations bénéficiaires ainsi que des ministères et agences gouvernementales contributeurs.

## 1.2 Données relatives à la population par municipalité et données géographiques de la CSS

Le second jeu de données provient du recensement de la population du Canada de 2016. Nous utilisons entre autres les données relatives à la population par municipalité ainsi que les données géographiques de

la Classification des secteurs statistiques (CSS)<sup>1</sup> de Statistique Canada estimant à la fois l'éloignement et la taille urbaine de la municipalité par rapport aux grands centres urbains.

Par ailleurs, nous adaptons la CSS afin de subdiviser la catégorie « région métropolitaine de recensement (RMR) » en trois sous-catégories plus détaillées : 1) les RMR de Montréal, Toronto et Vancouver; 2) les RMR de plus de 500 000 habitants et 3) les RMR de moins de 500 000 habitants.

La figure 1 présente pour chaque province canadienne la distribution de la population selon 10 catégories finales de région urbaine distinguant les métropoles (c.-à-d. les RMR et les agglomérations de recensement) et leurs zones d'influence principalement rurales (c.-à-d. fortes, modérées et faibles). Elle montre une hiérarchie urbaine distincte dans chaque province et des différences de population importantes d'une province à l'autre.

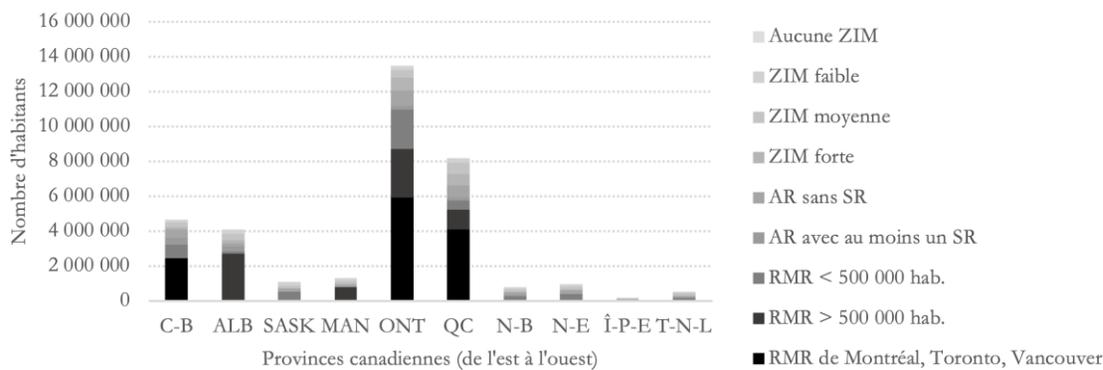


Figure 1 – Distribution de la population par région urbaine de la CSS dans les provinces canadiennes  
Source : calcul des auteurs à partir des données du Recensement de 2016

Par ailleurs, la figure 2 illustre la granularité d'un découpage géographique basé sur les agglomérations urbaines et leurs zones d'influence. Elle permet également d'observer leur structure à travers le Canada. Par exemple, la carte montre qu'il existe très peu de grandes agglomérations urbaines au Canada. Elles sont essentiellement localisées

dans la moitié des provinces et elles occupent une très petite partie du territoire habitable du pays. Par contre, la vaste majorité des milliers de municipalités qui composent le territoire se trouvent dans les zones d'influence métropolitaine (ZIM) ou en dehors de celles-ci.

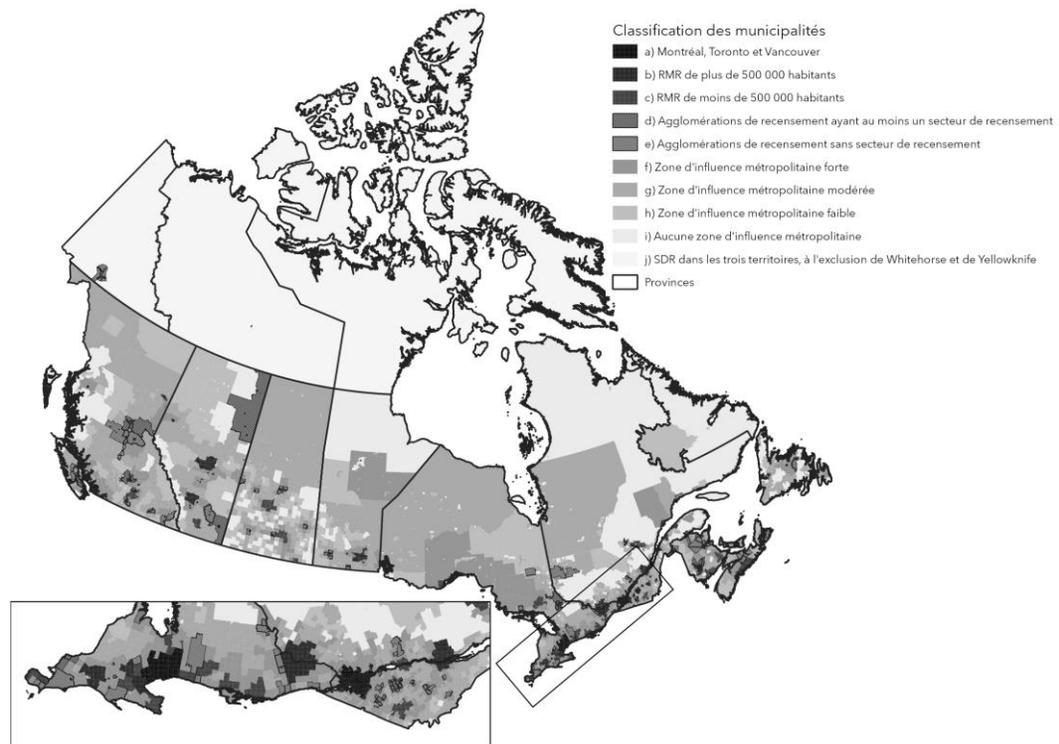


Figure 2 – Carte des régions urbaines et de leurs zones d'influence au Canada selon la CSS  
Source : calcul des auteurs à partir des données du Recensement de 2016

## 2. Méthodologie

L'analyse proposée est descriptive et exploratoire. Nous croisons les données de localisation des bénéficiaires de subventions et de contributions gouvernementales (mesurées en dollars par habitant) avec les 10 catégories de région urbaine basées sur la CSS. L'expression des montants en dollars par habitant permet de neutraliser l'effet de la taille de population, qui varie grandement d'une province à l'autre et d'une catégorie de région urbaine à l'autre.

Trois échelles d'analyse sont examinées :

- 1) l'échelle interprovinciale, qui permet de comparer les montants octroyés dans les provinces;
- 2) l'échelle interurbaine, qui vise à estimer les écarts entre les catégories de région urbaine de la CSS;
- 3) l'échelle intraprovinciale, qui vise à comparer les distributions interurbaines observées dans chaque province.

Pour chaque échelle d'analyse, nous utilisons le test de Kruskal-Wallis pour évaluer si les montants des subventions et des contributions en innovation par habitant sont différents et si cette différence est statistiquement significative. Ce test permet une comparaison entre plusieurs groupes indépendants et se prête à l'analyse d'observations continues qui ne sont pas normalement distribuées (Ostertagova et collab., 2014). Les conditions d'utilisation du test de Kruskal-Wallis sont vérifiées en calculant les paramètres de tendance centrale (voir tableau 1). La variable indépendante (montant des subventions et des contributions en innovation par habitant) est continue et anormalement distribuée. La variable dépendante (régions urbaines de la CSS) est catégorielle. Elles ne se chevauchent pas et les formes des distributions (estimées à l'aide des coefficients d'asymétrie [*skewness*] et d'aplatissement [*kurtosis*]) sont généralement comparables.

Territoire	N = 5054	Montant total divisé par la population totale (\$/habitant)	Moyenne des montants par municipalité (\$/habitant)	Écart-type	Montant min. investi (\$)	Montant max. investi (\$)	Coefficient d'asymétrie	Coefficient d'aplatissement
<b>Provinces</b>								
Colombie-Britannique	737	344,17 \$	252,7 \$	3075,7	0	61 025,20	17,5	321,8
Alberta	425	328,27 \$	25,7 \$	113,5	0	1107,10	6,8	52,6
Saskatchewan	950	318,63 \$	38,8 \$	481,0	0	13 624,80	24,5	676,5
Manitoba	229	236,86 \$	49,6 \$	255,2	0	2941,10	8,4	82,4
Ontario	575	271,27 \$	86,2 \$	289,1	0	2829,40	6,1	44,4
Québec	1285	303,95 \$	82,2 \$	382,0	0	5339,90	8,4	84,1
Nouveau-Brunswick	273	246,16 \$	121,4 \$	869,5	0	12 022,40	11,7	146,2
Nouvelle-Écosse	96	373,07 \$	124,2 \$	378,1	0	2741,70	4,7	26,3
Île-du-Prince-Édouard	112	245,88 \$	114,4 \$	438,4	0	3575,60	5,9	39,7
Terre-Neuve-et-Labrador	372	228,00 \$	72,7 \$	387,1	0	4853,60	9,8	106,8
<b>Régions urbaines de la CSS</b>								
a) RMR de MTV	156	305,79 \$	307,2 \$	1570,0	0	17 696,10	9,4	99,3
b) RMR > 500 000 hab.	121	491,43 \$	123,2 \$	310,1	0	2789,00	5,9	46,0
c) RMR < 500 000 hab.	218	325,66 \$	116,0 \$	314,1	0	2718,80	4,8	28,2
d) AR avec SR	112	267,84 \$	123,7 \$	346,9	0	2564,10	4,4	24,1
e) AR sans SR	351	217,65 \$	85,9 \$	313,6	0	3580,10	7,3	64,8
f) ZIM forte	765	59,76 \$	57,1 \$	356,3	0	7260,30	14,3	250,7
g) ZIM modérée	1327	90,58 \$	82,6 \$	585,0	0	13 624,80	17,1	353,5
h) ZIM faible	690	126,01 \$	147,1 \$	2022,7	0	52 523,70	25,3	655,3
i) Aucune zone d'influence	1314	86,72 \$	75,1 \$	1726,8	0	61 025,20	33,8	1186,5

Notes. MTV = Montréal, Toronto et Vancouver; RMR = région métropolitaine de recensement; AR = agglomération de recensement; SR = secteur de recensement; ZIM = zones d'influence métropolitaine de recensement.

**Tableau 1 – Statistiques descriptives des montants octroyés par province et par catégorie de région urbaine**

Le test de Kruskal-Wallis consiste à valider ou à réfuter l'hypothèse nulle selon laquelle la distribution du montant des subventions et des contributions en innovation par habitant est la même parmi les provinces et entre les catégories de région urbaine comparées. La règle de décision est basée sur l'interprétation de la valeur-p de faire une erreur en rejetant l'hypothèse nulle : si la valeur-p > 0,05, alors on accepte l'hypothèse nulle. À l'inverse, on rejette l'hypothèse nulle et on conclut que les écarts observés sont statistiquement significatifs.

L'analyse et l'interprétation des résultats s'inscrivent à l'intérieur des limites suivantes. Premièrement, par sa nature descriptive, l'analyse proposée décrit le portrait géographique, mais ne cherche pas à déterminer des facteurs explicatifs. L'analyse propose néanmoins une base qui peut servir à des études explicatives ultérieures pour tester par exemple des déterminants potentiels.

Deuxièmement, l'analyse porte sur un échantillon exploratoire de subventions et de contributions relativement limité (2018 à 2020). Elle ne tient pas compte des fonds déjà investis préalablement, ni des fonds octroyés à travers des programmes qui ne portent pas nécessairement l'étiquette « innovation », ni des fonds octroyés par les autres paliers provinciaux et locaux de gouvernement. Ainsi, puisque certaines interventions publiques (incluant

celles qui ciblent les régions ayant subi le départ de grandes industries) ne se limitent pas à des projets « innovants », les fonds obtenus par ces régions ne sont que partiellement captés dans notre analyse.

Troisièmement, les bénéficiaires peuvent inclure des entreprises, des OBNL, des établissements collégiaux et universitaires ainsi que des gouvernements locaux.

Finalement, puisque notre contribution se veut descriptive, la recherche des facteurs explicatifs des tendances observées dépasse la portée du présent article.

### 3. Résultats et discussion

#### 3.1 Analyse de distribution interprovinciale

La figure 3 présente pour les 10 provinces canadiennes les montants totaux des subventions et des contributions en innovation par habitant pour la période évaluée. Nous observons que les montants varient de 236,86 \$/habitant (Manitoba) à 373,07 \$/habitant (Nouvelle-Écosse), avec une moyenne de 306,78 \$/habitant pour les 10 provinces.

Le test de Kruskal-Wallis indique que cette variation interprovinciale est statistiquement significative [H (9) = 285,33 et  $p = 0,000$ ]. À l'aide d'une comparaison deux à deux des provinces (*post-hoc pairwise comparison*), nous avons identifié trois d'entre elles qui affichent des montants significativement différents des autres provinces (c.-à-d.  $p < 0,001$ ) : la Saskatchewan, la Nouvelle-Écosse et la Colombie-Britannique.

Les statistiques descriptives présentées précédemment dans le tableau 1 offrent des explications potentielles de cette différence. La Saskatchewan

affiche les coefficients d'asymétrie (24,5) et d'aplatissement (676,5) les plus élevés; la Nouvelle-Écosse affiche les coefficients d'asymétrie (4,7) et d'aplatissement (26,3) les plus faibles; et la Colombie-Britannique affiche un montant maximal investi (61 025,20 \$) largement supérieur à l'ensemble des autres provinces.

En somme, pour la période évaluée, les résultats indiquent que les provinces n'ont pas bénéficié également des investissements publics en innovation, et il ne semble pas y avoir de corrélation entre la taille de la population des provinces et les montants par habitant.

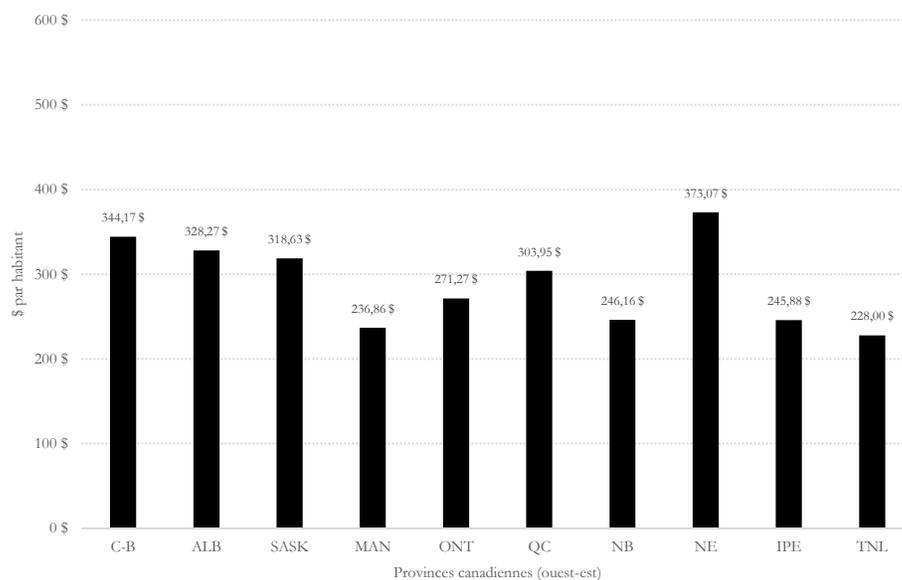


Figure 3 – Investissements publics nationaux en innovation par province de 2018 à 2020 (\$/habitant)

### 3.2 Analyse de distribution urbaine

La figure 4 présente les montants totaux des subventions et des contributions en innovation par habitant pour chacune des 10 catégories de région urbaine basées sur la CSS. Nous observons que les montants varient de 491,43 \$/habitant (RMR de plus de 500 000 hab.) à 59,76 \$/habitant (ZIM forte), avec une moyenne de 306,78 \$/habitant pour l'ensemble des catégories de la CSS.

Le test de Kruskal-Wallis indique que cette variation des montants est statistiquement significative [H (8) = 279,01 et  $p = 0,000$ ]. À l'aide d'une comparaison deux à deux des catégories de régions urbaines de la CSS (*post-hoc pairwise comparison*), nous

avons identifié les deux premières catégories de RMR (MTV et > 500 000 hab.) ainsi que la catégorie médiane (c.-à-d. AR sans SR) comme étant celles qui se démarquent nettement des autres catégories ( $p < 0,001$ ).

En somme, l'analyse de distribution interurbaine utilisant les zones d'influence métropolitaine permet de capter des écarts régionaux significatifs dans la distribution nationale des subventions et des contributions en innovation. Ces différences marquées d'investissements publics en innovation entre les plus grandes agglomérations urbaines et leurs zones d'influence peuvent contribuer à accentuer la disparité régionale en matière de développement économique.

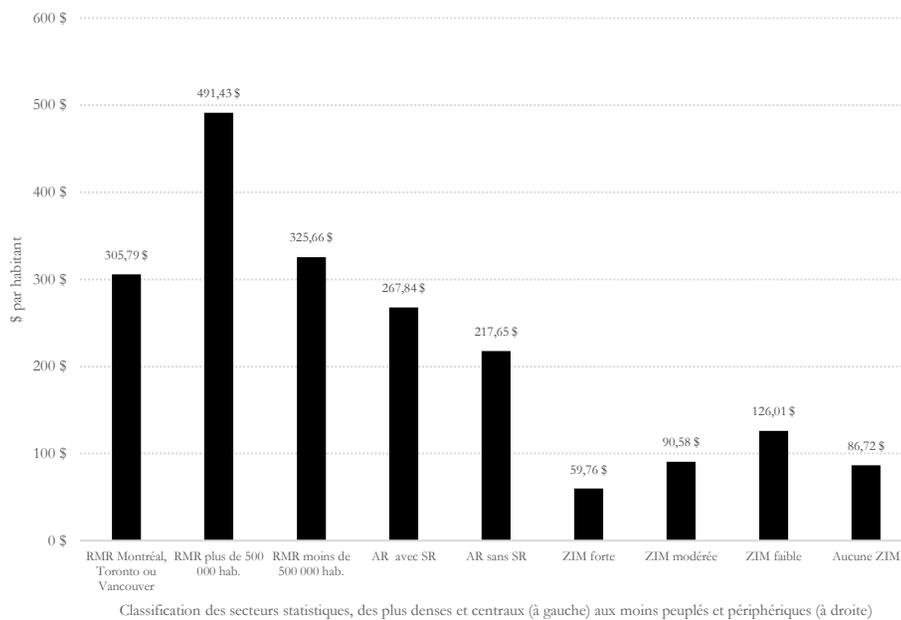


Figure 4 – Investissements publics nationaux en innovation par catégorie de région urbaine de 2018 à 2020 (\$/habitant)

### 3.2 Analyse de distribution intraprovinciale

Les graphiques de la figure 5 présentent la distribution des subventions et des contributions en innovation à l'échelle des catégories de région urbaine de chaque province. Nous observons que les montants varient suivant une structure similaire d'une province à l'autre, avec les montants les plus élevés dans au moins une des deux premières catégories de région urbaine et les montants les plus faibles dans la catégorie médiane de la hiérarchie urbaine de chaque province.

De plus, le test de Kruskal-Wallis pour chaque province confirme qu'il existe au moins deux catégories de région où les montants des subventions et des contributions en innovation sont différents et statistiquement significatifs ( $p = 0,000$  pour chaque province). Le phénomène, observé aussi à l'échelle

nationale, confirme la pertinence analytique de la typologie des régions urbaines de la CSS.

Au final, le degré d'éloignement par rapport aux grandes métropoles estimé à l'aide des zones d'influence métropolitaine permet de capter des écarts régionaux significatifs dans la distribution intraprovinciale des subventions et des contributions en innovation. Ces différences marquées d'investissements en innovation peuvent contribuer à accentuer la disparité régionale en matière de développement économique.

De plus, bien qu'il y ait des écarts régionaux significatifs, chaque province ne suit pas exactement la même tendance. Certaines provinces ont une tendance en U (p. ex., Colombie-Britannique et Manitoba), d'autres une tendance dégressive (p. ex., Alberta et Saskatchewan). Quelle que soit la tendance, les plus grands centres tirent mieux leur épingle du jeu.

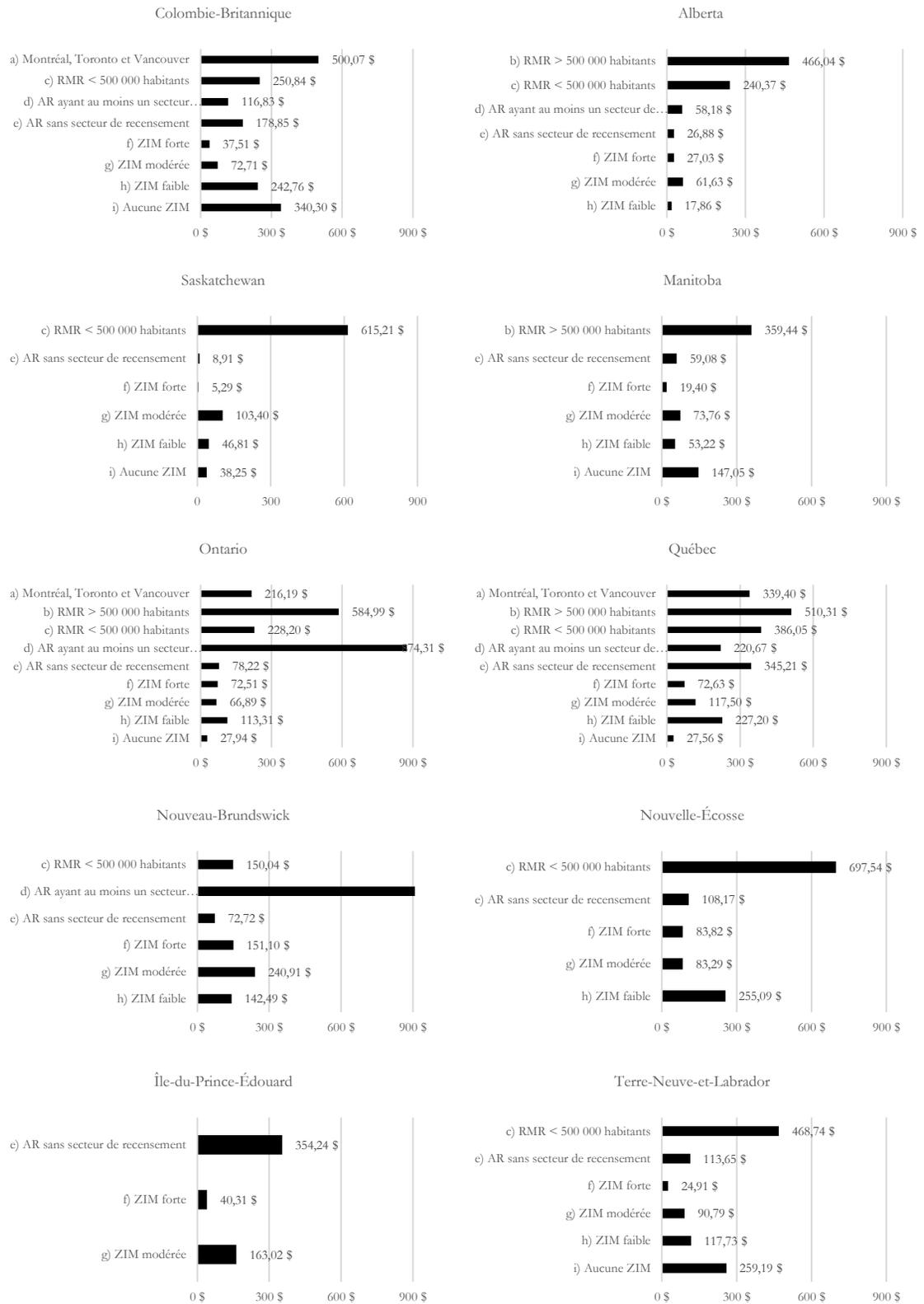


Figure 5 – Subventions et contributions en innovation par CSS par province de 2018 à 2020 (\$/habitant)

## Conclusion

Un des objectifs de cette étude était d'exploiter de manière originale les données ouvertes du *Programme de divulgation proactive des renseignements* du gouvernement du Canada. Ces données ouvertes permettent d'analyser la structure spatiale de nombreux investissements publics dans divers domaines, par exemple les changements climatiques, l'agriculture, l'économie ou encore l'innovation. Par contre, elles n'incluent pas d'autres sources importantes de soutien fédéral comme les crédits d'impôt, ni les fonds octroyés par des sociétés de la Couronne comme la Banque de développement du Canada. À l'aide des données ouvertes, nous avons exploré le potentiel d'analyse qu'offrent les données de ce programme pour analyser la géographie des investissements publics en innovation dans les ÉE des régions et des collectivités canadiennes.

Notre analyse a permis d'observer que les grandes régions métropolitaines (Montréal, Toronto et Vancouver) attirent davantage les investissements publics en innovation, comparativement à leurs zones d'influence. En effet, nous avons généralement observé une relation en U entre les investissements par habitant et l'éloignement par rapport aux grandes régions métropolitaines, passant de 305,79 \$/habitant dans les trois plus grandes métropoles canadiennes de plus de 1 million d'habitants à 59,70 \$/habitant dans les régions périphériques fortement intégrées à ces métropoles (ZIM forte). Ce montant augmente ensuite à mesure qu'on s'éloigne vers des régions moins intégrées à ces métropoles et qui incluent entre autres les régions d'exploitation des ressources comme les minerais et les combustibles fossiles.

Nos observations concernant les disparités régionales des investissements publics en innovation ont des implications concernant la dimension géographique de l'articulation entre l'offre et la demande en soutien gouvernemental en matière d'innovation pour les ÉE. Par exemple, l'utilisation des catégories de région urbaine basées sur la CSS comme échelle d'observation et d'intervention représente un potentiel intéressant pour identifier des tendances spatiales qui contribueraient à élaborer des interventions publiques ciblées.

Pour les décideurs publics, une telle sensibilité régionale contribuerait à anticiper des risques de divergences régionales, à tenir compte des points de départ et des ambitions différentes des diverses régions dans l'élaboration des politiques publiques et, ultimement, à éviter de s'exposer au risque grandissant de «géographie du mécontentement». Ce phénomène est bien documenté aux États-Unis (Hendrickson et collab., 2018) et dans d'autres pays membres de l'OCDE (Dijkstra et collab., 2020; Florida, 2021; McCann, 2020; Muro, 2020) où les territoires les moins attractifs sur le plan économique et en déclin sur le plan démographique sont ceux les plus exposés à une insatisfaction populaire. Celle-ci se manifeste entre autres dans la participation citoyenne à la vie démocratique (p. ex., abstention lors d'élections nationales, montée du populisme, hausse des mouvements contestataires).

Finalement, les constats de cette étude ouvrent la voie à des possibilités d'analyses régionales concernant les facteurs d'attraction des investissements publics pour les ÉE des diverses régions du pays, ce qui pourrait contribuer à améliorer continuellement les réponses gouvernementales aux besoins des ÉE de diverses régions, en particulier en milieu rural.

## NOTES

- 1 Le dictionnaire du Recensement de la population de 2016 de Statistique Canada fournit les détails des découpages géographiques, notamment la Classification des secteurs statistiques (CSS; (<https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/ref/dict/geo045-fra.cfm>) et les zones d'influence métropolitaine de recensement (ZIM; <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/ref/dict/geo010-fra.cfm>).

## RÉFÉRENCES

- Agogué, M., Berthet, E., Fredberg, T., Le Masson, P., Segrestin, B., Stoetzel, M., ... et Yström, A. (2017). Explicating the role of innovation intermediaries in the "unknown": A contingency approach. *Journal of Strategy and Management*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JSMA-01-2015-0005/full/html>
- Aschhoff, B. (2010). Who gets the money? The dynamics of R&D project subsidies in Germany. *Jahrbucher für Nationalökonomie und Statistik*, 230(5), pp. 522-546. <https://ideas.repec.org/p/zbw/zewdip/7227.html>

- Brown, R. et Mason, C. (2017). Looking inside the spiky bits: A critical review and conceptualisation of entrepreneurial ecosystems. *Small Business Economics*, 49(1), 11-30. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9865-7>
- Coenen, L., Hansen, T. et Rekers, J. V. (2015). Innovation policy for grand challenges: An economic geography perspective. *Geography Compass*, 9(9), 483-496. <https://doi.org/10.1111/gec3.12231>
- Crespi, F. et Antonelli, C. (2010). Matthew effects and R&D subsidies: Knowledgecumulativity in high-tech and low-tech industries. *Giornale degli Economisti e Annali di Economia*, 5-31. [https://ideas.repec.org/a/gde/journal/gde\\_v71\\_n1\\_p5-31.html](https://ideas.repec.org/a/gde/journal/gde_v71_n1_p5-31.html)
- Dijkstra, L., Poelman, H. et Rodríguez-Pose, A. (2020). The geography of EU discontent. *Regional Studies*, 54(6), 737-753. <https://doi.org/10.1080/00343404.2019.1654603>
- Dimos, C. et Pugh, G. (2016). The effectiveness of R&D subsidies: A meta-regression analysis of the evaluation literature. *Research Policy*, 45(4), 797-815. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0048733316000032>
- Doloreux, D. (2002). What we should know about regional systems of innovation. *Technology in Society*, 24(3), 243-263. [https://doi.org/10.1016/S0160-791X\(02\)00007-6](https://doi.org/10.1016/S0160-791X(02)00007-6)
- Fagerberg, J. (2017). Innovation policy: Rationales, lessons and challenges. *Journal of Economic Surveys*, 31(2), 497-512. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/joes.12164>
- Florida, R. (2021). Discontent and its geographies. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 14(3), 619-624. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsab014>
- Grillitsch, M. et Nilsson, M. (2015). Innovation in peripheral regions: Do collaborations compensate for a lack of local knowledge spillovers? *The Annals of Regional Science*, 54(1), 299-321. <https://doi.org/10.1007/s00168-014-0655-8>
- Hendrickson, C., Muro, M. et Galston, W. A. (2018). *Strategies for left-behind places*. Brookings Institution.
- Innovation, Sciences et Développement économique Canada. (2021). *Fonds stratégique pour l'innovation*. Gouvernement du Canada. [https://www.ic.gc.ca/eic/site/125.nsf/fra/h\\_00000.html](https://www.ic.gc.ca/eic/site/125.nsf/fra/h_00000.html)
- Kuhlmann, S. et Rip, A. (2018). Next-generation innovation policy and grand challenges. *Science and Public Policy*, 45(4), 448-454. <https://doi.org/10.1093/scipol/scy011>
- Malecki, E. J. (2011). Connecting local entrepreneurial ecosystems to global innovation networks: Open innovation, double networks and knowledge integration. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 14(1), 36-59. <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2011.040821>
- McCann, P. (2020). Perceptions of regional inequality and the geography of discontent: Insights from the UK. *Regional Studies*, 54(2), 256-267. <https://doi.org/10.1080/00343404.2019.1619928>
- Moore, J. F. (1993). Predators and prey: A new ecology of competition. *Harvard Business Review*, 71(3), 75-86. <https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition>
- Muro, M. (2021). Recognising the geography of discontent in the USA: “Building Back Better” by countering regional divergence. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 14(3), 631-639. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsab021>
- Nelson, A. J. (2009). Measuring knowledge spillovers: What patents, licenses and publications reveal about innovation diffusion. *Research Policy*, 38(6), 994-1000. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2009.01.023>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (1997). *National Innovation Systems*. OECD Publications.
- Ostertagova, E., Ostertag, O. et Kováč, J. (2014). Methodology and application of the Kruskal-Wallis test. *Applied Mechanics and Materials*, 611, 115-120. <https://doi.org/10.4028/www.scientific.net/AMM.611.115>
- Porter, M. E. (1998). The Adam Smith address: Location, clusters, and the “new” microeconomics of competition. *Business Economics*, 33(1), 7-13. <https://www.jstor.org/stable/23487685>
- Rodríguez-Pose, A., Belso-Martínez, J. A. et Díez-Vial, I. (2021). Playing the innovation subsidy game: Experience, clusters, consultancy, and networking in regional innovation support. *Cities*, 119, 103402. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2021.103402>
- Tödtling, F. et Tripl, M. (2005). One size fits all? Towards a differentiated regional innovation policy approach. *Research Policy*, 34(8), 1203-1219. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2005.01.018>

# GRIR

## LE GROUPE DE RECHERCHE ET D'INTERVENTION RÉGIONALES

**Le GRIR est un groupe interdisciplinaire qui vise à susciter ou à réaliser des recherches et des activités de soutien à la recherche (séminaires, colloques, conférences, publications) en milieu universitaire, dans la perspective d'une prise en main des collectivités locales et régionales que ce soit au Québec ou ailleurs.**

Le GRIR invite les chercheurs à proposer le fruit de leurs recherches dans l'une des collections suivantes :

- Culture et identités;
- Études en développement régional;
- Développement durable;
- Innovations sociales et mouvements sociaux;
- Santé, assistance, interventions sociales et problèmes sociaux.

Renseignements :  
[grir@uqac.ca](mailto:grir@uqac.ca)

[grir.uqac.ca](http://grir.uqac.ca)

**GRIR**

**UQAC**

Groupe de recherche  
et d'intervention régionales  
Université du Québec à Chicoutimi

# Saint-Jean-Eudes une communauté en transition sociale et écologique : le cas d'un quartier ouvrier à Saguenay

Suzanne Tremblay<sup>a</sup>

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v31n2.1480>

**RÉSUMÉ.** Saint-Jean-Eudes est un quartier situé à la limite des arrondissements de Chicoutimi et de Jonquière, à Saguenay. Enclavé entre l'usine de Rio Tinto et la rivière Saguenay, il a subi de nombreux changements au cours des dernières années. Puisqu'il est l'un des derniers quartiers de Saguenay à avoir conservé les caractéristiques d'un secteur ouvrier jusqu'aux années 2000, il constitue un cas d'intérêt pour étudier et comprendre les transformations d'un quartier ouvrier. Ce texte présente les résultats d'une recherche qualitative effectuée dans la perspective de la sociologie urbaine. L'étude permet d'observer comment les changements sociaux et économiques survenus au cours des dernières décennies ont modifié les rapports sociaux dans ce territoire urbain et ont transformé les modes de vie des habitants ainsi que les perceptions de l'environnement industriel du quartier.

**ABSTRACT.** *Saint-Jean-Eudes is a neighbourhood located between the Chicoutimi and Jonquière district limits in the city of Saguenay. Situated between the Rio Tinto plant and the Saguenay River, it has undergone many changes in recent years. Since it is one of the last neighbourhoods in the city of Saguenay to have preserved the characteristics of a working-class sector until the 2000s, it is a case of interest for studying and understanding the transformations of a working-class neighbourhood. This text presents the results of qualitative research carried out in urban sociology. The study allows us to observe how the social and economic changes that have occurred in recent decades have modified social relations in this urban area and have transformed the lifestyles of the inhabitants as well as their perceptions of the industrial environment of the neighbourhood.*

## Introduction

Le quartier Saint-Jean-Eudes est situé à la limite des arrondissements de Chicoutimi et de Jonquière, à Ville Saguenay. Le quartier se localise entre l'usine de Rio Tinto, située à quelques centaines de mètres du secteur, et la rivière Saguenay, qui le borde au nord. Il est enclavé entre une aluminerie à l'ouest, un site de gestion des résidus de bauxite au sud et une route régionale qui passe en plein cœur du secteur. Il a subi de nombreux changements sociaux et économiques au cours des dernières années.

Puisqu'il est l'un des seuls de Ville Saguenay à avoir conservé les caractéristiques d'un secteur ouvrier jusqu'aux années 2000, il constitue un cas d'intérêt pour étudier et comprendre les transformations

d'un quartier ouvrier. Il représente un cas typique de quartier ouvrier dont la vocation s'est vue transformée au cours des dernières décennies, dans le sillage des changements sociaux et économiques survenus dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean, mais aussi dans l'ensemble du Québec.

À partir des résultats d'une recherche qualitative<sup>1</sup> portant sur l'évolution, sur l'organisation sociale et sur le développement de Saint-Jean-Eudes, nous avons cherché à réaliser une monographie du quartier afin de comprendre plusieurs dimensions de la vie de ses habitants, dont la vie sociale et communautaire, les services de proximité, l'identité et l'appartenance au quartier, les enjeux liés à l'aménagement et à l'environnement. Les changements sociaux vécus par les habitants de Saint-Jean-Eudes

<sup>a</sup> Professeure, Université du Québec à Chicoutimi

---

et les représentations qu'ils ont du territoire où ils vivent sont au cœur des résultats de cette recherche effectuée selon l'approche de la sociologie urbaine.

Dans ce texte, nous allons aborder les thèmes suivants : la méthodologie de la recherche, la localisation du quartier Saint-Jean-Eudes à Ville Saguenay, son historique, son portrait sociodémographique, les changements sociaux quant à la dynamique sociale et à l'engagement bénévole, les pertes de services et les transformations sociopolitiques, le capital social, la mobilisation des habitants, l'identité, l'appartenance et la territorialisation de l'espace, et, finalement les enjeux environnementaux et l'aménagement de l'espace urbain.

## **1. La méthodologie de la recherche et le cadrage théorique**

L'approche monographique a été mise à contribution puisque l'objectif de la recherche est de présenter une vision d'ensemble du quartier avec une description fine du territoire. Propice à l'étude des territoires comme les quartiers, les villages, etc. (Côté, 2014), l'approche monographique peut servir autant à des études en sociologie rurale qu'en sociologie urbaine.

Ces dernières ne sont pas placées en opposition avec l'approche monographique. C'est la dimension territoriale qui est prise en compte comme angle analytique, et plusieurs caractéristiques de ces territoires urbains ou ruraux (p. ex., la proximité sociale et spatiale, l'esprit de communauté, l'appartenance et l'identité liées au territoire, etc.) peuvent se ressembler et se retrouver en milieu rural et urbain. C'est donc dans cette perspective de la sociologie urbaine et de l'approche monographique que les rapports sociaux sur le territoire de Saint-Jean-Eudes ont été analysés.

L'approche monographique tend à donner la parole aux acteurs sociaux et à décrire les représentations du monde qui les entoure. La description doit être effectuée en correspondance avec le discours des acteurs sociaux afin de saisir le sens qu'ils confèrent aux phénomènes sociaux perçus (Tremblay, 2014a). Le chercheur doit arrimer le langage conceptuel propre aux sciences sociales avec le discours ancré dans la vie des gens qui participent à la recherche. Il y a donc là une double exigence : celle de lier les significations données par les acteurs sociaux avec les concepts et théories, qui

permettent de mieux saisir, dans une perspective extensive et théorique, la portée du vécu des habitants d'un milieu donné (Dufour et collab., 1991). La réalisation de cette monographie a donc été abordée dans cet esprit et la méthodologie utilisée est imprégnée de cet objectif de présenter un portrait élargi des rapports sociaux ayant cours à Saint-Jean-Eudes.

Pour ce faire, une méthodologie mixte alliant des données quantitatives et qualitatives a été choisie. Cependant, l'esprit de la recherche qualitative est prépondérant. D'abord, les données quantitatives portant sur les indicateurs traditionnels du développement socioéconomique sont en effet une mise à jour des données présentées dans le premier portrait réalisé sur Saint-Jean-Eudes (Tremblay, 2006) avec les données du recensement de 2016 (Statistique Canada, 2017) pour les deux aires de diffusion qui englobent le territoire de Saint-Jean-Eudes.

Les données qualitatives proviennent de 14 entrevues individuelles réalisées avec des résidents et résidentes du quartier. Le premier critère d'échantillonnage pour les entrevues était d'habiter à Saint-Jean-Eudes. Il faut mentionner ici que le faible nombre de répondants ne permet pas de généralisation et les points de vue exposés ne représentent que ceux des personnes interviewées dans le cadre de la recherche, comme dans la plupart des recherches qualitatives (Pires, 1997). De plus, avec 14 entrevues réalisées, il est peu probable que la saturation des données ait été atteinte.

Les entrevues qualitatives ont été transcrites intégralement, puis codifiées et traitées à l'aide du logiciel d'analyse qualitative NVivo. Il s'agit d'une codification thématique liée aux thèmes de la recherche sans catégorie prédéfinie à l'avance, selon une approche inductive où les thèmes de la codification s'imposent au fil du discours des répondants (Paillé et Mucchielli, 2012; Sabourin, 2009).

Le cadrage théorique de la recherche est lié à l'approche sociologique du territoire et à la sociologie urbaine. De nombreux courants sociologiques alimentent l'approche sociologique du territoire, notamment la sociologie rurale et la sociologie urbaine, où plusieurs sociologues ont traité des liens entre l'espace et la société. La sociologie urbaine et les sociologues de l'École de Chicago Park, Burgess, Wirth, etc.) ont été parmi les premiers à lier le territoire et les communautés qui

l'habitent. Ils ont été des précurseurs pour montrer et décrire le territoire en fonction des aires sociales. Les chercheurs de l'École de Chicago ont montré les liens entre l'espace urbain et l'espace social. La proximité sociale et spatiale a été mise en relation de façon marquée dans leurs études. Dans cette optique, l'espace social marque le territoire urbain, et le territoire urbain influence l'espace social.

D'autres sociologues liés au courant de la sociologie urbaine ont également montré les liens entre l'espace et les rapports sociaux (Lefebvre, 1974; Young et Wilmott, 1983). Notamment, Henri Lefebvre a montré comment les rapports sociaux contribuent à la fabrication sociale des territoires en définissant le territoire comme une production sociale.

Les études sur les aires sociales ont été reprises également par plusieurs auteurs québécois et même saguenéens (Perron, 1995; Tremblay, 2004). Ces études ont montré l'existence d'aires sociales différenciées dans les villes de Chicoutimi et de Jonquière.

D'autres courants sociologiques comme la sociologie rurale et la sociologie du développement (Dionne et Beaudry, 1996; Jean, 2008; Parent, 2011) ont cherché à montrer les liens entre l'espace physique et tangible et le territoire approprié socialement. Le rapport au territoire apparaît comme une dimension fondamentale pour saisir le lien entre l'espace physique, qui est délimité par les contours du quartier, et le territoire approprié socialement, constitué par un espace comme celui de Saint-Jean-Eudes.

## 2. Cadre théorique

Le cadre théorique de la recherche s'inscrit à l'intérieur du cadre général de la sociologie urbaine, mais il comporte plusieurs notions qui reflètent les multiples dimensions de l'analyse des enjeux sociaux et territoriaux, de la mobilisation ainsi que du développement d'une communauté située dans un territoire urbain comme celui de Saint-Jean-Eudes.

Que ce soit les notions de lien social (Dionne, Mukakayumba, 1998; Mafessoli, 1993), de capital social (Bourdieu, 1980; Palard, 2009), de proximité sociale et spatiale (Baudin, 2007), de communauté (Bassand, 1992; Mafessoli, 1993; Tönnies, 1977), de mouvements sociaux (Tilly, 1986), d'identité (Bassand, 1992; Klein, 2008), de revitalisation intégrée (Divay et collab., 2006; St-Gemain, 2013; Tremblay,

2014a), de développement social (Denieul et Laroussi, 2006; Tremblay, 2014b), de développement durable (Theys, 2002) et d'aménagement du territoire (Proulx, 2019), elles permettent de mieux saisir et comprendre la logique des changements sociaux survenus à Saint-Jean-Eudes au fil des dernières décennies ainsi que la transition qui s'y opère.

## 3. Localisation dans la ville de Saguenay et proximité de l'aluminerie Rio Tinto

Comme déjà mentionné, Saint-Jean-Eudes se trouve à proximité de l'usine de Rio Tinto (anciennement Alcan) à Arvida. L'environnement du quartier est dominé par l'implantation historique du complexe industriel et par sa présence physique depuis plus de 90 ans. En effet, la compagnie Alcoa a implanté l'aluminerie en 1926 dans le secteur Arvida (Maltais-Tremblay, 2015) et la paroisse de Saint-Jean-Eudes a été créée notamment en raison du manque d'habitations pour loger les travailleurs d'Arvida (Bouchard, 1973). Il y a donc un lien entre le développement de Saint-Jean-Eudes et la présence de l'aluminerie. En 2007, la compagnie Alcan a été achetée par la compagnie minière anglo-australienne Rio Tinto<sup>2</sup> (Lapierre, 2017).

Le quartier se trouve donc dans un environnement industriel où s'accumulent des rejets atmosphériques, par exemple des poussières et des fumées qui proviennent de l'usine (Fortin et Tremblay, 2004; Lecavalier et Blais, 2019; Schepper, 2015). C'est sans compter les sites de disposition de résidus industriels situés à l'arrière de l'usine, qui font l'objet d'un débat public depuis quelques années en raison d'un projet d'agrandissement du site de disposition de boues rouges vers l'est, dans un secteur du parc Panoramique et près du quartier du même nom. En effet, la gestion des résidus de bauxite et le projet d'extension du site de boues rouges près des quartiers Saint-Jean-Eudes et Panoramique soulèvent plusieurs enjeux pour la population de l'agglomération urbaine du Haut-Saguenay.

La présence de l'aluminerie Rio Tinto a marqué la fondation et la vocation ouvrière du secteur Saint-Jean-Eudes. Il s'agit d'une infrastructure industrielle incontournable, dont la présence doit être prise en compte pour comprendre l'évolution du quartier et sa dynamique sociale. Pendant longtemps, ce territoire urbain a eu une vocation

---

essentiellement ouvrière, mais aujourd’hui, dans les années 2020, cette réalité est en changement.

Outre la présence de l’aluminerie, qui est le voisin immédiat, et le boulevard du Saguenay, qui traverse le quartier, Saint-Jean-Eudes est bordé de part et d’autre du boulevard par des espaces verts plus ou moins aménagés. Du côté nord, les sentiers du manoir du Saguenay et la rivière Saguenay se trouvent en contrebas; du côté sud, c’est le boisé Panoramique qui est à proximité du secteur. On retrouve une piste cyclable, des sentiers de vélo de montagne et des sentiers de marche dans les champs qui bordent le territoire. Bien que ces espaces verts n’apparaissent pas au premier coup d’œil lorsqu’on traverse Saint-Jean-Eudes, ils constituent néanmoins des éléments qui font que ses résidents et résidentes apprécient la vie dans le secteur.

#### 4. Bref historique du quartier

Le quartier Saint-Jean-Eudes a une longue histoire. Il fut un temps où il était florissant et en pleine expansion. En effet, avant la fusion avec Arvida en 1970 (Bouchard, 1973), puis celle avec Jonquière en 1976, le secteur Saint-Jean-Eudes constituait un village autonome avec un conseil municipal, et ce, dès les années 1940.

En 1955, le quartier comptait 2200 personnes et plusieurs organisations civiques et religieuses, sans compter les écoles et l’église. En 1966, la municipalité de Saint-Jean-Eudes comptait presque 3000 personnes (Bouchard, 1973). Cependant, entre 1961 et 1966, on accusait déjà une baisse de population de 5,2 % (Beauchemin, Beaton et Lapointe, 1974).

Saint-Jean-Eudes a été un quartier ouvrier et francophone depuis sa fondation. Il s’est développé à l’image des espaces industriels non planifiés typiques (Fortier, 1996), c’est-à-dire selon les besoins et les choix des ouvriers. À l’inverse, Arvida, la municipalité voisine, était une ville industrielle bien planifiée, où certains quartiers étaient réservés aux cadres anglophones de la compagnie Alcan, alors que d’autres secteurs étaient destinés aux ouvriers francophones.

Depuis sa constitution en municipalité en 1955, Saint-Jean-Eudes a vu sa population diminuer graduellement; en 2016, elle s’élevait à 1150 personnes<sup>3</sup>. La diminution de la population s’est poursuivie tout au long des dernières décennies. Les

événements qui ont marqué la vie du quartier dans les décennies 2000 ont accéléré le mouvement de dévitalisation, soit la fermeture de l’école Notre-Dame-de-la-Présentation en 2002, de plusieurs commerces et services (dont la caisse populaire et le bureau de poste), de l’église en mai 2018 (Hudon, 2018), sans compter les cuves Söderberg<sup>4</sup> de la compagnie Alcan en mars 2004.

Rappelons que le secteur Saint-Jean-Eudes fait partie d’une frange urbaine dévitalisée où se retrouvent les quartiers centraux des arrondissements de Chicoutimi et de Jonquière. Ces espaces concentrent des indices de dévitalisation et de pauvreté. Pour certains quartiers, c’est l’ensemble du territoire qui est touché par la défavorisation, alors que, pour d’autres, comme celui de Saint-Jean-Eudes, seulement certaines parties du quartier sont affectées par les phénomènes de pauvreté, dont celui des habitations à loyer modique (HLM). Plusieurs études (Perron, 1995; Tremblay, 2004, 2009; Tremblay et Tremblay, 2012) ont déjà démontré l’existence d’aires sociales différenciées et de zones de pauvreté concentrées dans certains secteurs de Ville Saguenay.

Plusieurs de ces quartiers ouvriers se sont transformés au cours des décennies 1960, 1970 et 1980. Ils ont perdu leurs caractéristiques de quartiers ouvriers pour devenir des quartiers populaires, c’est-à-dire des territoires où se concentrent des populations vieillissantes, à faible revenu, des chômeurs, des étudiants et des travailleurs à bas salaire, etc. (Tremblay, 2004). La transformation de ces espaces urbains s’explique principalement par deux raisons : la baisse des emplois industriels, tant à l’aluminerie Rio Tinto que dans les usines à papier, et le déplacement de la population vivant dans les quartiers centraux vers les quartiers pavillonnaires qui se sont développés dans les anciennes villes de Chicoutimi et de Jonquière au cours des dernières décennies.

Ces quartiers urbains dévitalisés partagent plusieurs caractéristiques :

- Ils sont situés pour la plupart dans les centres urbains de Jonquière et Chicoutimi;
- Ce sont des secteurs parmi les plus anciens des deux arrondissements;
- Ce sont des quartiers ouvriers et populaires à proximité de secteurs industriels anciens.

## 5. Portrait sociodémographique et socioéconomique

Le tableau 1 présente les faits saillants du profil sociodémographique et socioéconomique du quartier Saint-Jean-Eudes en 2001 et en 2016 (Tremblay,

2021). Globalement, on peut y voir que les tendances observées à l'échelle de la région métropolitaine de recensement (RMR) de Saguenay et même dans l'ensemble du Québec se retrouvent à l'échelle du secteur étudié.

Caractéristiques	Quartier Saint-Jean-Eudes (2001)	Quartier Saint-Jean-Eudes (2016)	RMR Saguenay (2016)
Population totale	1 311	1 150	160 980
Variation de la population	-1	-12,2 %	1,50
Population de 45 ans et plus	36,4 %	49 %	50,7 %
Revenu médian des ménages		39 616 \$ à 54 016 \$	51 625 \$
Revenu moyen des ménages	38 818 \$	50 215 \$	60 244 \$
Taux d'activité	57 %	60,2 %	59,5 %
Taux de chômage	19,8 %	6,3 %	8,5 %
Taux d'emploi	46 %	54,4 %	54,5 %
% de personnes à faible revenu (après impôt)	29 %	17,1 %	13,2 %
Couples mariés	54,7 %	45,1 %	48,4 %
Couples en union libre	34,2 %	38 %	37,8 %
Familles monoparentales	12,3 %	16,9 %	13,7 %
Personnes vivant seules	12 %	16 %	14,7 %
Personnes ayant un diplôme d'études secondaires	14,29 %	16,6 %	19,2 %
Personnes ayant un diplôme d'une école de métiers	22,45 %	32,3 %	24,5 %
Personnes ayant un diplôme universitaire (bac. ou +)	5,61 %	12,2 %	15,3 %
Secteur tertiaire	63,1 %	71,6 %	75 %
Secteur secondaire	33,8	25,2 %	21,1
Construction depuis 1960 ou avant	62 %	50 %	26,5
Logements possédés	57,4 %	54,7 %	64,3 %

Tableau 1 – Principales caractéristiques socioéconomiques et sociodémographiques du quartier Saint-Jean-Eudes en 2001 et en 2016  
Source : Tremblay (2021, p. 58)

Ainsi, à l'échelle du quartier, la population a continué à décliner et son vieillissement s'est accentué, avec un pourcentage de personnes de 45 ans et plus de presque 50 %, comme c'est le cas à l'échelle de la RMR. Le revenu moyen des ménages demeure plus bas à Saint-Jean-Eudes que dans la RMR. Il faut noter que le quartier comprend des îlots de pauvreté, comme le montre le revenu médian des ménages, qui varie selon les secteurs du territoire à l'étude. D'ailleurs, la proportion de personnes à faible revenu a diminué de façon notable entre 2001 et 2016, mais elle demeure quand même plus élevée que dans la RMR. Les indices économiques sur les taux d'emploi, de chômage et d'activité ont tous évolué de façon très positive entre 2001 et 2016 dans le territoire à l'étude. Ainsi, le taux de chômage a connu une baisse remarquable pour s'établir à 6,3 %, soit 2,2 points plus bas que celui

de la RMR. Il faut souligner que cette baisse s'inscrit dans la tendance générale du plein emploi au Québec.

Par ailleurs, la composition des familles est en changement. On observe une baisse du pourcentage de couples mariés et une hausse des couples en union libre. De plus, les taux de familles monoparentales et de personnes seules sont également en augmentation dans le secteur. Ces taux s'apparentaient à ceux de la RMR, mais les dépassent désormais.

Les données du tableau 1 montrent aussi que le niveau de scolarité de la population s'est élevé depuis 2001. Les différents pourcentages, selon les niveaux de scolarité, demeurent cependant encore en deçà de ceux compilés dans la RMR en 2016, sauf pour celui des personnes ayant un diplôme d'une école de métiers, où la population de Saint-Jean-Eudes se démarque fortement avec un pourcentage de 32,3 %.

En ce qui concerne le marché du travail, les données montrent que la population de Saint-Jean-Eudes travaille de plus en plus dans le secteur tertiaire, mais le quart de ses résidents travaille encore dans le secteur secondaire, ce qui représente une proportion plus élevée que celle à l'échelle du territoire de la RMR.

Enfin, les données sur l'habitation montrent que les maisons sont vieillissantes à l'échelle du quartier puisque 50 % de celles-ci ont été construites avant 1960, mais elles semblent malgré tout bien entretenues, avec un faible pourcentage de réparations majeures à effectuer. De plus, la proportion de logements possédés a diminué quelque peu depuis 2001.

Bref, les statistiques pour le territoire à l'étude se rapprochent de plus en plus de celles de la RMR de Saguenay. Cela dénote des changements dans la structure sociale et dans les caractéristiques sociales du territoire à l'étude. La vocation ouvrière, qui était autrefois une caractéristique notable, semble en voie de s'atténuer, avec un plus faible pourcentage de la population qui travaille dans le secteur secondaire. Ainsi, la présentation du profil sociodémographique comparant les données de 2001 et de 2016 permet d'observer que des changements significatifs se sont produits à l'échelle de Saint-Jean-Eudes (voir tableau 1).

En définitive, ce qui caractérisait le territoire étudié et en faisait un espace distinctif est en phase de s'amenuiser. En ce sens, on peut affirmer que les données présentées pour le secteur Saint-Jean-Eudes rejoignent les grandes tendances observées pour le Québec au cours des 40 dernières années (Langlois, 2016), notamment la recomposition des familles traditionnelles avec l'augmentation des couples en union libre et des familles monoparentales, le déclin de la classe ouvrière ainsi que la tertiarisation de l'économie et du marché du travail.

Précédemment, nous avons mentionné que Saint-Jean-Eudes faisait partie d'une frange urbaine de quartiers en dévitalisation à Saguenay. Selon la perspective de la sociologie urbaine, il peut être considéré comme faisant partie des aires sociales différenciées à Saguenay (Perron, 1995; Tremblay, 2004, 2009; Tremblay et Tremblay, 2012), c'est-à-dire des territoires urbains où la proximité sociale et spatiale est liée. Cependant, l'évolution des données statistiques entre 2006 et 2016 montre que les indicateurs socioéconomiques (taux de chômage,

taux d'emploi, pourcentage de personnes à faible revenu et salaire moyen) dans le secteur se sont grandement améliorés pendant la dernière décennie. Les indicateurs socioéconomiques montrent que les résidents de Saint-Jean-Eudes avaient en 2016 sensiblement les mêmes conditions économiques que les autres habitants de la RMR de Saguenay.

Le quartier Saint-Jean-Eudes n'apparaît donc plus comme faisant partie de ces aires sociales différenciées à Ville Saguenay en ce qui regarde les conditions socioéconomiques, et ce, même s'il y subsiste un plus fort pourcentage de personnes à faible revenu que dans l'ensemble de la ville. En ce sens, l'évolution de la composition sociale du territoire de Saint-Jean-Eudes ressemble à celle des autres quartiers ouvriers de Saguenay (Tremblay, 2004) qui sont passés de quartiers ouvriers à quartiers populaires.

## **6. Changements sociaux dans le quartier**

### **6.1 La dynamique sociale et l'engagement bénévole**

Les résidents et résidentes du quartier interviewés lors des entrevues qualitatives ont souligné les changements qui sont en train de s'opérer dans la population du territoire à l'étude. Auparavant, on retrouvait plusieurs familles avec de nombreux enfants. Cela faisait en sorte que le tissu social de Saint-Jean-Eudes était tissé très serré et composé essentiellement par les réseaux familiaux, par des travailleurs de l'usine et par des gens qui se connaissaient tous. Les notions de famille, de communauté tissée serrée, d'entraide et de convivialité ont ressorti fortement dans les propos des répondants plus âgés qui y vivent depuis plusieurs décennies. Chez les plus jeunes, les notions d'entraide et de convivialité demeurent encore présentes, mais on perçoit des liens sociaux plus distendus avec le voisinage, surtout pour les répondants qui proviennent de l'extérieur du secteur.

Cependant, l'époque d'une communauté structurée par des liens très densifiés semble bel et bien révolue, même si les réseaux familiaux sont encore présents dans le territoire dans les années 2000. La réalité d'un quartier semblable à un village où les gens se connaissent tous et possèdent un lien de parenté est en voie de changer. Cela ressort dans les

propos des personnes interviewées, comme le montre l'extrait d'entrevue suivant :

Il y a eu un esprit de famille ici qui a vécu aussi là. Là, maintenant, ce n'est plus pareil, mais il a été un temps, c'était vraiment une famille Saint-Jean-Eudes. Tout le monde se connaissait, tout le monde s'aidait et il y avait beaucoup d'organismes. Il y avait tout. (Entrevue n° 4)<sup>5</sup>

À travers leur discours, il est possible de percevoir un clivage entre les générations. Les personnes plus âgées relatent le dynamisme du passé, au moment où les organismes et les activités foisonnaient dans le secteur. Pour les générations plus jeunes qui ont des enfants ou des adolescents et qui doivent assurer quotidiennement la conciliation travail-famille, les activités et services pour les familles sont recherchés, par exemple ceux organisés par la Maison pour tous. Les notions d'engagement social et de bénévolat tendent à devenir moins présentes au sein du tissu social, et semblent surtout liées au besoin de maintenir des activités et des services.

Dans ce contexte, il apparaît que le mode de vie dans les années 2020 où les femmes et les hommes ont de la difficulté à maintenir cette conciliation travail-famille ne favorise guère l'engagement social et communautaire. En effet, entre le travail, les soins aux enfants et l'intendance domestique, il ne reste guère de temps pour le bénévolat et l'engagement communautaire. Les activités sociales doivent donc être reliées à la famille, là où les sphères privée et sociale se rencontrent, notamment dans des lieux sociaux comme des organisations œuvrant au bénéfice des résidents et résidentes du secteur.

Le rôle des réseaux sociaux sur Internet a également été mentionné comme raison apparente dans l'affaiblissement de la sociabilité chez les habitants du quartier puisqu'ils tendent à remplacer les liens sociaux plus traditionnels (p. ex., la famille élargie et les réseaux de proximité et de voisinage). Toutefois, il faut souligner que l'entraide et la convivialité demeurent bien présentes, ce qui a été souligné par plusieurs informateurs. De plus, même si le tissu social n'est plus aussi densifié que lors des décennies précédentes, le renouvellement de la population se fait notamment avec les enfants des familles déjà établies dans le quartier depuis longtemps, comme le montre la citation suivante :

Bien que la population, qu'il y a encore beaucoup de monde de Saint-Jean-Eudes qui sont revenus à Saint-Jean-Eudes ou qui ont resté à Saint-Jean-Eudes. Et comme je disais tantôt, que les enfants ont racheté les maisons des parents, alors ça fait rester encore. Et, en plus, ben ils ont bâti un foyer de personnes âgées et il y a beaucoup de monde de Saint-Jean-Eudes qui reste là à l'heure actuelle. (Entrevue n° 1) (Tremblay, 2021, p. 69)

Ces transformations dans la sociabilité et dans la façon d'établir les liens sociaux reflètent les changements dans les modes de vie. Ces derniers sont caractérisés par le travail systématique des deux conjoints dans la famille, par la présence de plus en plus nombreuse de familles non traditionnelles composées de couples en union libre, de familles recomposées et aussi des familles monoparentales, sans oublier l'omniprésence des réseaux sociaux numériques dans la vie des gens. L'extrait d'entrevue suivant témoigne de ces changements :

Tu vis plus comme dans une grande ville où personne se connaît. Alors quand tu vas avoir besoin d'aide, est-ce que tu vas demander à ton ami Facebook qui demeure peut-être à Montréal? Est-ce que c'est lui qui va venir t'aider? Tandis que quand c'est ton voisin que tu as connu et à qui tu parles à tous les jours, ben là tu as plus de chances d'avoir de l'aide. (Entrevue n° 5) (Tremblay, 2021, p. 82)

À la lumière de ces propos, on peut percevoir que les solidarités dites naturelles, soit les solidarités organiques décrites par Tönnies (Weil, 2006), sont en voie d'effritement, à la faveur d'une nouvelle sociabilité. Le passage de la communauté à la société dépeint par Tönnies (1977) apparaît tout à fait contemporain, si on examine la dynamique des liens sociaux dans le quartier Saint-Jean-Eudes.

L'engagement communautaire dans le secteur apparaît donc en transition entre les activités et les organisations mises en œuvre par les générations précédentes, notamment les activités liées aux pratiques religieuses, qui sont en déliquescence, et celles mises en œuvre plus récemment, qui sont dédiées à l'instauration de services pour les familles.

## 6.2 Les pertes de services et les transformations sociopolitiques

Parmi les transformations survenues sur le territoire de Saint-Jean-Eudes depuis les années 1970, les pertes de services et les fusions municipales apparaissent comme des changements particulièrement marquants (voir tableau 2). À ce sujet, les citoyens et citoyennes rencontrés en entrevue font souvent le lien entre les pertes de services et les fusions municipales depuis les années 1970.

Selon leurs dires, les fusions municipales sont non seulement à l'origine de nombreuses pertes de services, mais aussi de la perte de pouvoir politique dans le secteur puisque le pouvoir politique représenté par un maire de village ou un conseiller de quartier s'est éloigné progressivement du territoire. En 2022, le conseiller représente un district, dans lequel sont regroupés les secteurs de Saint-Jean-Eudes et une partie d'Arvida. À travers les trois fusions municipales, où Saint-Jean-Eudes est passé d'un village au sens littéral du terme à un quartier de la ville d'Arvida, puis de la ville de Jonquière et, finalement, de Ville Saguenay, les pertes de pouvoir politique et de services s'accumulent. Ces services sont progressivement disparus, alors que le pouvoir politique s'est affaibli. Il semble donc y avoir un lien entre les fusions municipales et les importantes pertes de services. Par la suite, ce sont plusieurs services de proximité et des commerces qui sont disparus les uns après les autres, comme le montre l'extrait suivant :

À Saint-Jean-Eudes, on avait beaucoup, on n'a plus rien [...] tu avais trois garages, tu avais une épicerie, tu avais un magasin de linge, tu avais une pharmacie, un bureau de poste, des polices. On avait nos pompiers, on était une municipalité, on avait notre maire avec nos échevins. On avait toutes nos affaires! Et, dans l'espace de sept ans, ça s'est vidé. On a plus rien qu'une épicerie et c'est un dépanneur. Et ça fait deux ans qu'il veut vendre et il trouve pas à vendre, [...]. (Entrevue n° 3) (Tremblay, 2021, p. 85)

La fermeture de l'école Notre-Dame-de-la-Présentation en 2002 représente une sorte de rupture dans l'érosion continue des services puisque, selon certains répondants, l'école représentait un point d'ancrage pour la communauté, de même que

pour la continuité et l'avenir du quartier. Sans école, c'est comme si son avenir n'était plus assuré par la présence de nouvelles cohortes d'enfants, gage du renouvellement de la population.

De plus, la fermeture de l'école représente la spirale de la dévitalisation du territoire, qui se concrétise peu à peu avec la fermeture des autres commerces et des services de proximité (p. ex., le dépanneur, la pharmacie, l'épicerie, le restaurant du coin, la caisse populaire, le bureau de poste, etc.). Cette réalité du territoire de Saint-Jean-Eudes est semblable à celle de nombreux villages des régions périphériques du Québec qui ont vu la fermeture de services de proximité (Beaudry, 2000; Dionne et Beaudry, 1996). Des villages où les populations se sont mobilisées pour assurer la continuité de ces services. D'ailleurs, la comparaison entre la situation de Saint-Jean-Eudes et les villages de la Gaspésie a même été soulevée durant les entrevues. Certains répondants ont même parlé de dépossession des services de leur quartier.

De plus, ces fermetures de services continuent de façon inexorable 20 ans après la fermeture de l'école puisque l'église paroissiale a fermé et, à l'automne 2019, la fermeture de la soupe populaire de Saint-Jean-Eudes a été officialisée. D'autres services et organismes ont déménagé dans le secteur d'Arvida, notamment la Joujouthèque (Duchaine, 2019).

On perçoit aussi la spirale de la dévitalisation sociale et communautaire qui s'enchaîne puisque l'affaiblissement des liens sociaux entraîne la perte de services, faute de bénévolat, ce qui a des répercussions sur les solidarités de proximité.

Malgré tout, la fermeture de l'école a eu aussi des côtés positifs puisqu'elle a permis une certaine ouverture du milieu en déplaçant les enfants dans une école du secteur d'Arvida. Cette ouverture à d'autres territoires voisins peut empêcher le repli sur soi. En effet, la proximité et la mentalité de village peuvent avoir des effets pervers (par exemple, l'enfermement, la méfiance envers l'étranger, le contrôle social, etc.), qui sont souvent mentionnés dans les études sur la proximité de quartiers et de villages (Baudin, 2007).

En définitive, les pertes de services ont eu des répercussions à la fois négatives et positives sur la

transformation du quartier. Parmi ces effets, nous avons pu noter la mobilisation des habitants.

### **6.3 Le capital social à l'œuvre : la mobilisation et la prise en charge des habitants**

Dans un premier temps, la perte de services, notamment celle de l'école Notre-Dame-de-la-Présentation, a entraîné une grande mobilisation pour contrer sa fermeture et, par la suite, pour promouvoir la construction de la Maison pour tous. En effet, la mobilisation contre la fermeture de l'école a amené les citoyens et citoyennes à développer une grande solidarité à travers les actions mises en œuvre pour la sauvegarder (voir tableau 2). Après une bataille de près d'une décennie (1994-2002) et devant la démolition effective de l'école, le comité de sauvegarde de l'école Notre-Dame-de-la-Présentation a repris ses actions afin de doter Saint-Jean-Eudes d'un nouveau lieu de rassemblement et de services pour la population, soit la Maison pour tous.

La Maison pour tous est devenue le nouveau lieu de services et de sociabilité pour les résidents et résidentes, et ce, même si elle n'a pas permis de combler totalement le vide laissé par la fermeture de l'école.

Une autre mobilisation des citoyens et citoyennes a permis la construction d'une résidence pour personnes âgées afin de permettre à ces dernières de demeurer dans leur milieu après la vente de leur maison.

C'est donc dire que les citoyens et citoyennes ne sont pas demeurés passifs devant les fermetures de services qui ont eu cours dans le quartier. Au contraire, la mobilisation contre la fermeture de l'école s'est transformée en une autre mobilisation pour le développement d'autres services et infrastructures (p. ex., la Maison pour tous, la garderie et la résidence pour personnes âgées). De plus, plusieurs organisations sociales et communautaires sont encore présentes à Saint-Jean-Eudes, comme l'AFEAS, le club de l'Age d'or, l'Alternative café jeunesse, etc.

À travers ces mobilisations, on perçoit le capital social présent sur le territoire. Celui-ci semblait plus important dans les premières décennies d'existence du quartier, mais il apparaît encore important dans les années 2000 puisqu'il a permis, comme nous

venons de le souligner, la mobilisation pour la mise en place de nouveaux services et infrastructures.

La lutte contre la fermeture de l'école peut s'inscrire aussi dans une longue liste de luttes urbaines et villageoises qui ont fait rage aux quatre coins du Québec contre la fermeture des services et pour le développement de nouveaux services de proximité dans les territoires en voie de déstructuration et de marginalisation. Que ce soit les luttes plus anciennes comme celle du bureau de poste du village de Saint-Clément dans l'Est-du-Québec (Beaudry, 2000), de l'ouverture du centre de ski du Mont-Édouard à L'Anse-Saint-Jean (Dionne et Klein, 1995), du quartier Saint-Jean-Baptiste à Québec avec la création de l'Îlot Fleury (Simard, 2000) ou celles, plus récentes, de Saint-Camille en Estrie (Klein et collab., 2016) et de Petit-Saguenay (Tremblay, 2014b), ces différentes mobilisations et démarches de revitalisation ont toutes pour objectif le maintien et la survie de ces espaces en voie de déstructuration et d'appauvrissement.

En définitive, les luttes territoriales pour la préservation des villages ou des quartiers urbains dévitalisés s'inscrivent dans le grand répertoire des mouvements sociaux contemporains (Tilly, 1986). Ces mobilisations doivent être appréhendées aux côtés des différentes luttes pour l'identité, qu'elles soient de genre, ethniques ou territoriales, et ce, dans un contexte de mondialisation caractérisé par la perte des repères sociaux et territoriaux dans les sociétés contemporaines.

### **6.4 L'identité, l'appartenance et la territorialisation de l'espace du quartier**

L'appartenance et l'identité liées au territoire apparaissent encore bien présentes dans le secteur Saint-Jean-Eudes. En effet, elles s'expriment de plusieurs façons.

D'une part l'identité se retrouve dans plusieurs des représentations du quartier évoquées par les personnes rencontrées. Il y a d'abord la vocation ouvrière qui apparaît encore digne de mention pour plusieurs d'entre eux même si elle est en déclin.

Pour moi? Moi, je trouve que c'est un beau quartier, un quartier de travailleurs. Des gens qui partaient travailler le matin. Je m'imagine dans le tout début du quartier avec les petites

---

maisons, les parquets, sûrement à pied parce que c'était à côté... Du monde qui ont donné leur vie à une compagnie... Je trouve ça beau... Côté historique quand même [...] Mais le quartier pour moi, c'est ça qu'il représente. (Entrevue n° 7) (Tremblay, 2021, p. 74)

Nous retrouvons aussi la représentation d'un quartier populaire composé de travailleurs, où l'entraide, la solidarité et la convivialité demeurent présentes, malgré les diverses pertes de services et de commerces subies au fil des ans. La représentation d'un territoire de pauvreté et difficile semble reléguée au passé, surtout pour les personnes nouvellement installées, qui ne sont pas au courant de la réputation de quartier à problèmes, souvent accolée au territoire.

L'identité et l'appartenance se révèlent également dans la construction de la résidence pour personnes âgées pour laquelle des habitants ont travaillé plusieurs années en vue de son implantation. Afin de justifier cette construction, ils ont insisté sur le fait que les personnes vieillissantes ne veulent pas quitter le milieu où elles ont passé leur vie et qu'elles désirent même y terminer leurs jours, comme en témoigne l'extrait suivant :

Ben, c'est mon patelin, c'est l'endroit où tous nos souvenirs, tous nos... Quand tu nais en quelque part et que tu passes ta vie là, c'est comme si tu demandais à un madelinot, c'est quoi, pour toi, les Îles-de-la-Madeleine. Il dit... je vais aller travailler ailleurs et je vais toujours revenir. C'est un peu ça. On a tous vécu toute notre vie à partir de Saint-Jean-Eudes. (Entrevue n° 10) (Tremblay, 2021, p. 74)

L'identification et l'appartenance apparaissent comme des dimensions fondamentales puisqu'elles ont joué un rôle crucial dans la détermination des citoyens et citoyennes à conserver leurs services et leurs institutions, et à en créer de nouveaux, par exemple la Maison pour tous et la résidence pour personnes âgées (voir tableau 2). D'ailleurs, l'école Notre-Dame-de-la-Présentation était considérée aussi comme un lieu d'appartenance et d'ancrage au territoire.

L'appartenance et l'identité liées au territoire s'incarnent alors dans les luttes et les mobilisations pour la sauvegarde et pour le développement des services et infrastructures dans le quartier.

Dans ce contexte, l'identité et l'appartenance au territoire deviennent des outils pour cristalliser la mise en œuvre du développement social local (Bassand, 1992). En effet, les habitants d'un village ou d'un quartier se mobilisent dans un premier temps pour sauvegarder leurs services et leurs institutions, puis, dans un second temps, pour en créer de nouveaux qui viendront suppléer les services et institutions disparus. Cette mobilisation en deux temps se retrouve dans plusieurs luttes pour le développement local et régional au Québec, et l'identité et l'appartenance apparaissent chaque fois comme des moteurs de l'action des mouvements sociaux territoriaux et du développement social local.

De plus, la territorialisation du quartier Saint-Jean-Eudes apparaît clairement à travers les propos des répondants et répondantes. En effet, pour chacun des thèmes abordés dans cette étude, nous percevons très bien que les habitants de Saint-Jean-Eudes ont territorialisé ces dimensions en rapport avec l'espace du quartier. Ils appréhendent ainsi la présence des services et des infrastructures et les luttes pour leur maintien, les lieux de sociabilité et d'engagement communautaire et leur identité en rapport avec le territoire délimité par le quartier. Ils se sont approprié cet espace urbain au point même où leur identité comme population est reliée au territoire, et ce, même si sa population change comme l'ont montré d'ailleurs les données statistiques sur Saint-Jean-Eudes.

Avant les années 2000, Saint-Jean-Eudes se percevait comme un quartier-communauté (Miner, 2012) qui représentait une forme de totalité à l'échelle du territoire. En 2020, malgré le phénomène d'appropriation sociale du territoire encore très présent dans cet espace urbain, il apparaît que cet effet de communauté lié au territoire de Saint-Jean-Eudes est en transition.

## **6.5 Les enjeux environnementaux et l'aménagement de l'espace urbain**

Le quartier Saint-Jean-Eudes qui jouxte l'usine de Rio Tinto apparaît, de façon paradoxale, comme un territoire où l'on retrouve la tranquillité, la centralité et la beauté. En effet, la présence de l'usine à proximité semble plus ou moins occultée par certains des résidents rencontrés.

Ce qui ressort en premier lieu, c'est justement l'accès à la nature qui se trouve de part et d'autre du quartier, avec l'accès aux sentiers en bordure de la rivière Saguenay dans le secteur nord et l'accès au parc de vélo de montagne et à la piste cyclable (sur l'ancienne voie ferrée entre les arrondissements de Chicoutimi et de Jonquière) dans le secteur sud-est. Cela montre bien l'emplacement de l'aluminerie Rio Tinto dans un territoire entouré de nature.

La centralité du quartier est bien sûr reliée au fait qu'il se situe au cœur de l'agglomération du Haut-Saguenay, entre les arrondissements de Chicoutimi et de Jonquière. Enfin, la tranquillité notée par les personnes interviewées relève sans doute de son caractère plutôt résidentiel, malgré la présence de l'aluminerie et d'un boulevard qui le traverse.

Cependant, la présence de l'usine et les enjeux environnementaux liés à la pollution émise par l'aluminerie ressortent dans les propos de certains répondants. En effet, il semble y avoir un clivage entre les habitants plus anciens et les gens nouvellement installés au sujet de la perception de la pollution émise par Rio Tinto.

Pour ceux et celles qui ont toujours vécu dans le voisinage de l'usine, la pollution, le bruit et les émissions (notamment de poussières blanches) provenant de l'usine semblent intégrés à la vie quotidienne du quartier et plutôt banalisés. Les désagréments causés par la présence de l'usine apparaissent aussi souvent comme le prix à payer pour avoir un emploi bien rémunéré, non seulement pour les habitants de Saint-Jean-Eudes, mais également pour l'ensemble des citoyens de la région saguenéenne. L'extrait d'entrevue suivant montre comment un résident du quartier s'accommode des émissions de l'aluminerie :

Bien c'est sûr que nous autres, on va sentir des odeurs, des fois, d'alumine. Nous autres, on dit... ça sent la bauxite. [...] Mais, souvent, on va se lever aussi quand on va avoir... dehors sur nos meubles de patio, une espèce de petite poussière. Mais moi, je calcule qu'on vit avec ça au quotidien, ça fait partie de notre vie; moi je peux pas dire que ça m'incommode au plus haut point, que je vais crier au loup là, mais ça fait partie de notre quotidien. (Entrevue n° 14) (Tremblay, 2021, p. 106)

Ces perceptions sont différentes chez les résidents nouvellement installés dans le quartier. La proximité de l'usine, le bruit et les émissions semblent moins acceptés ou tolérés par ceux-ci, et le questionnement sur les impacts de la pollution sur la population du territoire est plus grand et fréquent.

Toutefois, c'est la question du projet d'agrandissement du site de disposition des résidus de boues rouges dans le parc Panoramique qui suscite le plus de commentaires et de questions. En effet, les champs et la forêt où se situent le parc de vélo de montagne représentent des lieux où la nature est à proximité pour les habitants du quartier et où ils peuvent exercer des activités récréatives et de plein air selon les saisons. Les deux extraits d'entrevue suivants expriment ces points de vue :

Là, le gros impact qu'il va y avoir c'est le nouveau site d'empilage des boues rouges. Ça, c'est sûr que, moi, je trouve pas que la solution qui a été retenue est bonne, [...]. Parce que c'est un très très très beau boisé qu'on a en plein centre-ville de Saguenay et les gens qui sont tout le tour de ce boisé-là profitent du boisé [...]. Ça va couper ce boisé-là, ça va amputer une grande partie des sentiers de vélo de montagne. (Entrevue n° 10) (Tremblay, 2021, p. 109)

On rencontre des gens du plateau, du quartier Panoramique, eux autres, ils sont vraiment au courant de ce qui s'en vient. Tandis que nous autres, les gens sont moins au courant [...] il y en a qui veulent y aller, mais il y en a qui disent... ben la compagnie nous fait vivre. Mais regarde... elle est pas obligée de nous empoisonner même si elle nous fait vivre. (Entrevue n° 5) (Tremblay, 2021, p. 111)

Il faut expliquer que le site de résidus de bauxite, qui se situe actuellement à l'arrière de l'usine de Rio Tinto dans les secteurs Arvida et Saint-Jean-Eudes, a presque atteint sa pleine capacité et que d'ici 2022, le site de disposition des résidus de bauxite arrivera sera plein. (Blais, 2016). La compagnie Rio Tinto propose donc l'expansion du site actuel de disposition des résidus de bauxite en deux phases : la première phase vise l'augmentation de la hauteur du site actuel, tandis que la seconde consiste en la création d'un nouveau site situé dans le boisé Panoramique, lequel sera développé de façon progressive, une cellule à la fois. Le site retenu par Rio Tinto est

---

d'une superficie de 1,1 km et se situe à l'est du Complexe Jonquière, à moins de 500 mètres de 6200 résidences. « Au total, 60 millions de tonnes de résidus de bauxite seront entreposées près de l'usine Vaudreuil et des quartiers adjacents d'ici 2047, si l'usine demeure en service, car 30 millions de tonnes de résidus s'ajouteront aux 30 millions déjà entreposés » (Blais, 2016, p. 10).

Mentionnons aussi que le projet d'extension du site de boues rouges à Saguenay s'inscrit dans le contexte où, depuis 80 ans, l'agglomération du Haut-Saguenay concentre à Jonquière, au cœur du périmètre urbain, des sites de déchets toxiques (projet du GERLED, MEQ, 1984) renfermant notamment des brasques, des matériaux secs, du gypse, des boues rouges, etc. (Tremblay, 1989). Selon les documents du ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MELCC, 2016), ces sites de déchets toxiques ont fait l'objet d'opération de restauration, mais cela n'est pas terminé.

De plus, l'empiétement du site de traitement des boues rouges dans le parc Panoramique, qui est un lieu déjà cerné par une méga-aluminerie et par des sites de déchets toxiques à l'arrière de l'usine, représente une possible atteinte à la qualité de vie pour les résidents et résidentes de Saint-Jean-Eudes. Toutefois, les considérations économiques ne sont jamais très loin lorsqu'il est question de l'usine de Rio Tinto et de la pollution qui en émane. En effet, la question de la possible fermeture de l'usine d'Arvida et la perte du millier d'emplois qui s'ensuivrait représentent une crainte réelle pour certains participants à l'étude, alors que, pour d'autres, il s'agit ni plus ni moins que d'un chantage économique exercé par les représentants de la multinationale.

À travers ces différents propos se profilent non seulement l'emprise de la compagnie d'aluminium sur l'économie régionale, mais aussi – et surtout – sur les perceptions et les représentations des habitants du quartier et d'une partie importante de la population saguenéenne, qui se perçoivent comme redevables à une entreprise qui les a fait vivre pendant des décennies. Cette emprise est encore très présente, malgré des baisses d'emplois significatives et un recours à la sous-traitance généralisée (Proulx, 2007). Cela est d'autant plus significatif que les citoyens et citoyennes de Saint-Jean-Eudes,

mais aussi de la région saguenéenne dans son ensemble apparaissent comme captifs d'une certaine dépendance économique envers les grandes compagnies comme Rio Tinto et Résolu (autrefois Alcan et Price) (Girard et Perron, 1989; Tremblay, 1998), qui ont prélevé les ressources hydroélectriques et forestières sur le territoire saguenéen et jeannois depuis l'ouverture à la colonisation du royaume du Saguenay.

Malgré cette dépendance économique face à la grande entreprise, nous percevons une plus grande préoccupation pour la mise en œuvre du développement durable, notamment pour des améliorations qui favorisent la qualité de vie.

En ce sens, sur le thème de l'aménagement du territoire, plusieurs propositions de petits aménagements sont ressorties, par exemple l'implantation de parcs et de pistes cyclables, la plantation d'arbres, etc. Ce sont des aménagements susceptibles d'embellir l'aspect physique du secteur et d'augmenter la qualité de vie des habitants.

De plus, la question du désenclavement est apparue avec le projet de construction d'une route reliant Saint-Jean-Eudes à l'artère commerciale principale de l'agglomération de Saguenay, à savoir le boulevard Talbot par le biais du boulevard Barrette. Cependant, le désenclavement du quartier et son expansion vers le sud-ouest et l'est n'apparaissent plus possibles, car ces projets sont limités non seulement par la présence de l'aluminerie et des sites de boues rouges, mais aussi par le projet d'agrandissement du site de traitement des déchets de l'usine à l'est. En effet, il ne peut y avoir de route dans l'environnement immédiat d'un tel site afin de garder une zone tampon entre le site et l'emprise routière.

L'autre idée pour désenclaver le territoire, à savoir relier Saint-Jean-Eudes à la rive nord du Saguenay avec la construction d'un pont sur la rivière Saguenay, ne semble plus un projet avec un potentiel de réalisation tangible.

L'avenir de Saint-Jean-Eudes semble résider davantage dans sa transformation en quartier-dortoir et pavillonnaire, où une certaine revitalisation sociale pourra être assurée par le renouvellement de la population et par l'installation de jeunes familles.

Période/ dimensions à l'étude	Avant 2006	Entre 2006 et 2020	Tendances sociales et processus de développement en cours
Transformations sociales : pertes de services et transformations sociopolitiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 fusions municipales; pertes des services municipaux : police, pompier, conseil municipal</li> <li>- Pertes des services de proximité : caisse populaire, commerces, services médicaux, épiceries, etc.</li> <li>- Fermeture de la dernière école</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Services de proximité continuent à fermer : épicerie, dépanneur, garage, etc.</li> <li>- Fermeture de l'église (2019)</li> <li>- Fermeture d'autres organismes : Soupière de l'Amitié et Joujouthèque</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Éloignement du pouvoir politique</li> <li>- Poursuite du processus de dévitalisation avec les pertes de services successives</li> </ul>
Capital social et mobilisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fort engagement bénévole dans de multiples organisations religieuses et civiques</li> <li>- Lutte contre la fermeture de l'école</li> <li>- Début de la mobilisation pour la construction de la Maison pour tous</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construction de la Maison pour tous</li> <li>- Nouveaux services et organismes dans la Maison pour tous : garderie, lieu de rassemblement pour les jeunes, etc.</li> <li>- Construction d'une résidence pour personnes âgées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processus de revitalisation sociale et intégrée mis en œuvre</li> <li>- Présence d'un fort capital social</li> <li>- Lutttes pour la sauvegarde des services s'inscrivent dans celles des mouvements sociaux territoriaux</li> <li>- Développement social local</li> </ul>
Représentation, identité et appartenance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forte identité et sentiment d'appartenance reliés au quartier</li> <li>- Les représentations et l'identité sont liées à la vocation ouvrière du quartier</li> <li>- L'identité et l'appartenance s'incarnent dans les mobilisations pour la sauvegarde et le développement de nouveaux services et infrastructures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'identité et l'appartenance reliées au quartier demeurent présentes</li> <li>- La représentation du quartier ouvrier et populaire est encore présente</li> <li>- Présence d'une fierté des nouveaux résidents</li> <li>- L'identité et l'appartenance s'incarnent dans les mobilisations pour la sauvegarde et le développement de nouveaux services et infrastructures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Territorialisation et appropriation de l'espace</li> <li>- Quartier-communauté</li> <li>- Identité comme moteur du développement social local (Bassand, 1992)</li> <li>- Les lutttes pour la sauvegarde de l'identité du quartier s'inscrivent dans les mouvements sociaux territoriaux</li> </ul>
Préoccupations environnementales, aménagement du territoire et avenir du quartier	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Omniprésence de la pollution de l'Alcan</li> <li>- Intégration et acceptation des manifestations de la pollution dans le vécu quotidien</li> <li>- Diminution progressive de pollution industrielle</li> <li>- Projet de désenclavement du quartier</li> <li>- Projet de connexion du quartier avec le secteur des centres commerciaux de Chicoutimi</li> <li>- Projet de pont entre Saint-Jean-Eudes et la rive nord du Saguenay</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diminution progressive de la pollution industrielle de l'aluminerie</li> <li>- Nouvelle préoccupation pour l'agrandissement d'un site de boues rouges</li> <li>- Moins grande tolérance et clivage entre ancienne population et nouveaux arrivants face à la pollution</li> <li>- Projet de désenclavement du quartier mis en veilleuse</li> <li>- Amélioration de l'environnement et de la qualité de vie (pistes cyclables, parcs, etc.)</li> <li>- Avenir : quartier résidentiel et pavillonnaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Préoccupation accrue pour la mise en œuvre du développement durable et pour la qualité de vie</li> <li>- Dépendance économique du quartier et de la région face à l'aluminerie Rio Tinto</li> </ul>

Tableau 2 – Synthèse des changements sociaux dans le quartier Saint-Jean-Eudes : pertes de services, capital social, identité et préoccupations environnementales

---

## Synthèse et conclusion

Saint-Jean-Eudes apparaît comme un quartier entre la dévitalisation et la revitalisation intégrée, c'est-à-dire une revitalisation qui prend en compte non seulement la dimension économique, mais aussi les dimensions sociale, communautaire et environnementale (St-Germain, 2013; Tremblay, 2009; Tremblay et Tremblay, 2012). D'un côté, les conditions socioéconomiques se sont grandement améliorées durant les années 2000 et sont devenues semblables à celles de la RMR de Saguenay. D'un autre côté, les pertes de services et de pouvoir politique se sont poursuivies, avec la fermeture de plusieurs services et commerces de proximité ainsi que l'absorption du quartier par les villes environnantes lors des fusions municipales.

Pendant la dernière décennie, Saint-Jean-Eudes a emboîté le pas des grandes tendances sociales québécoises des 40 dernières années (voir tableau 2), à savoir l'éclatement et la recomposition des familles traditionnelles, la diminution de la classe ouvrière, la tertiarisation de l'économie, l'effritement des réseaux de sociabilité traditionnels et permanents que sont la famille et les solidarités de voisinage, etc.

Malgré le fait que les liens sociaux soient apparus plus distendus au cours de cette recherche, le capital social est demeuré important, et l'implantation de la Maison pour tous et de la résidence pour personnes âgées a démontré le dynamisme des forces vives dans la mise en œuvre de ces projets. L'identité et l'appartenance au territoire sont apparues encore très vivaces, et semblent avoir agi comme des moteurs pour la mobilisation en faveur de l'implantation de ces nouveaux services dans le milieu de Saint-Jean-Eudes.

Dans cette perspective, la mise en place d'infrastructures sociales comme le centre communautaire La Maison pour tous et la résidence pour personnes âgées est apparue comme un outil pour la revitalisation intégrée et pour la mise en œuvre d'un développement social local. En effet, malgré l'effritement du tissu social très dense en raison de la dilution des réseaux de sociabilité plus permanents que sont la famille, le bénévolat et les solidarités de voisinage, le capital social, l'identité et l'appartenance liés au territoire ont permis la mobilisation pour l'implantation de nouveaux services communautaires venant compenser partiellement la diminution importante des services de proximité.

Par ailleurs, les enjeux environnementaux liés à la présence de l'aluminerie Rio Tinto sont toujours présents, en dépit du fait que la pollution causée par les rejets atmosphériques ait diminué de façon marquée depuis les années 1990. Le projet d'expansion du site de traitement de boues rouges à l'est du quartier constitue un nouvel enjeu environnemental pour ses résidents. Sur le plan de l'aménagement du territoire, Saint-Jean-Eudes semble condamné à demeurer enclavé entre l'usine de Rio Tinto et les sites de traitement des matériaux contaminés. Les projets pour désenclaver et même agrandir le quartier vers d'autres espaces résidentiels et commerciaux de l'arrondissement de Chicoutimi ne semblent plus possibles en raison de l'expansion du site de traitement des boues rouges. Les projets d'aménagement du territoire sont davantage des projets d'embellissement du milieu afin de préserver et d'augmenter la qualité de vie à Saint-Jean-Eudes.

Dans ce contexte, l'avenir de Saint-Jean-Eudes apparaît plutôt comme celui d'un quartier-dortoir et pavillonnaire, demeurant attractif par sa centralité dans l'agglomération saguenéenne. Cependant, le manque de services et de commerces de proximité de même que la présence de l'aluminerie peuvent avoir l'effet inverse.

Il ressort particulièrement de cette recherche que le secteur Saint-Jean-Eudes est un espace en transition où sont présents plusieurs enjeux environnementaux et sociaux. Entre la dévitalisation et la revitalisation intégrée, il subit des pressions contradictoires. Les indicateurs économiques sont en progression, mais la vocation ouvrière du quartier apparaît en déclin et des îlots de pauvreté sont encore visibles.

Dans ce contexte, la transition dans Saint-Jean-Eudes s'apparente à celle de plusieurs autres quartiers des arrondissements de Chicoutimi et de Jonquière, dont ceux du Bassin et Saint-Paul dans l'arrondissement de Chicoutimi et celui de Kénogami (Simard et collab., 2011) dans l'arrondissement de Jonquière, qui ont vu leur vocation industrielle s'amenuiser ou disparaître. Ils se sont transformés en quartiers populaires habités par des jeunes, par des personnes à faible revenu et par des travailleurs de la classe moyenne inférieure (Tremblay, 2004, 2006; Tremblay et Tremblay, 2012). La transition dans le quartier Saint-Jean-Eudes est en cours et les prochaines années seront révélatrices des changements sociaux qui s'inscriront durablement sur le territoire.

Toutefois, à travers ces divers enjeux et ces pressions contradictoires, le quartier Saint-Jean-Eudes n'est pas différent des autres espaces en dévitalisation, qu'ils soient en milieu rural ou urbain. En effet, ces communautés ne demeurent pas passives devant les tendances à la dévitalisation sociale et

économique. Elles continuent d'agir pour assurer leur survie et leur pérennité. La présence d'un fort capital social apparaît dès lors comme un gage pour la revitalisation intégrée et pour le développement social local de ces territoires.

## NOTES

- 1 Voir Tremblay (2021).
- 2 Cependant, même si la compagnie Rio Tinto a acquis l'aluminerie Alcan depuis plus de 10 ans, plusieurs personnes de Saint-Jean-Eudes continuent à parler de la compagnie Alcan.
- 3 Statistiques compilées par l'auteure selon les aires de diffusion du quartier Saint-Jean-Eudes, *Recensement 2016*, Statistique Canada (2017).
- 4 La fermeture des cuves Söderberg à compter de 2004 a occasionné la perte de plus de 1000 emplois à l'usine de Rio Tinto à Jonquière (Radio-Canada, 2007).
- 5 Les verbatims d'entrevues sont tous tirés de Tremblay (2021).

## RÉFÉRENCES

- Bassand, M. (1992). Développement local et processus identitaires. Dans C. Gagnon et J.-L. Klein (dir.), *Les partenaires du développement face au défi du local* (p. 267-29). GRIR/UQAC.
- Baudin, G. (2007). De la proximité comme analyseur. *L'Homme et la société*, 3(165-166), 117-132. <https://doi.org/10.3917/lhs.165.0117>
- Beauchemin, Beaton et Lapointe. (1974). *Ville d'Arvida : concept d'organisation de l'espace aménagement du secteur Saint-Jean-Eudes* [Rapport n° 657-003]. Beauchemin, Beaton & Lapointe.
- Beaudry, R. (2000). *La résistance incertaine : la ruralité dans le passage de la modernité à la postmodernité*. L'Harmattan/PUL.
- Blais, R. (2016). *La bauxite et ses résidus : enjeu stratégique V*. Forum Vision 2050 : Pacte social aluminium. <http://www.uqac.ca/vision2050/wp-content/uploads/2016/08/La-bauxite-et-ses-r%C3%A9sidus.pdf>
- Bouchard, L.-M. (1973). *Les villes du Saguenay*. Leméac/FUQAC.
- Bourdieu, P. (1980). Le capital social. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 31, 2-3. [https://www.persee.fr/doc/ars\\_0335-5322\\_1980\\_num\\_31\\_1\\_2069](https://www.persee.fr/doc/ars_0335-5322_1980_num_31_1_2069)
- Côté, S. (2014). L'approche monographique : une voie pour pratiquer la transversalité? Dans M. Robitaille et M.-U. Proulx (dir.), *Sciences du territoire : défis méthodologiques* (tome 2, p. 141-156). PUQ.
- Denieul, P.-N. et Laroussi, H. (2006). *Le développement social local et la question des territoires*. L'Harmattan.
- Dionne, H. et Beaudry, R. (1996). Vivre quelque part comme agir subversif : les solidarités territoriales. *Recherches sociographiques*, 37(3), 537-557. <https://doi.org/10.7202/057072ar>
- Dionne, H. et Klein, J.-L. (1995). Les villages face à l'État : de la révolte territoriale au développement local. Dans A.-G. Gagnon et A. Noël (dir.), *L'espace québécois* (p. 171-188). Québec Amérique.
- Dionne, H. et Mukakayumba, É. (1998). Territoire de communauté et développement enraciné. Dans P.-A. Tremblay (dir.), *Des communautés au communautaire* (p. 19-35). GRIR/UQAC.
- Divay, G., Hamel, P. J., Rose, D., Séguin, A.-M., Sénécal, G., Bernard, P., Charbonneau, B., Côté, G. et Herjean, P. (2006). *Projet pilote de revitalisation urbaine intégrée : démarche d'évaluation*. INRS Urbanisation Culture Société.
- Duchaine, S. (2019, 21 août). La fin pour la Soupière de l'Amitié d'Arvida-Kénogami. *Le Quotidien*, p. 18. <https://www.lequotidien.com/2019/08/21/la-fin-pour-la-soupiere-de-lamitie-darvida-kenogami-16638847c6fa93065f439ad6dfae1d7e>
- Dufour, S., Fortin, D. et Hamel, J. (1991). *L'enquête de terrain en sciences sociales : l'approche monographique et les méthodes qualitatives*. Éditions Saint-Martin.

- 
- Fortier, R. (dir.). (1996). *Villes industrielles planifiées*. Boréal.
- Fortin, M.-J., Tremblay, S., Tremblay, P.-A., Girard, C., Gauthier, M., Désy, J. et GRIR/UQAC. (2004). *Développement durable et justice environnementale comme bases d'évaluation du projet d'usine de traitement des déchets dangereux d'Alcan*. Mémoire présenté au Bureau des audiences publiques sur l'environnement sur le projet d'usine de traitement des brasques usées d'Alcan. GRIR/UQAC. <https://archives.bape.gouv.qc.ca/sections/mandats/alcan-brasque/documents/DM6.pdf>
- Girard, C. et Perron, N. (1989). *Histoire du Saguenay–Lac-Saint-Jean*. Institut québécois de recherche sur la culture.
- Grafmeyer, Y. et Joseph, I. (1984). *L'École de Chicago : naissance de l'écologie urbaine*. Aubier-Montaigne.
- Hudon, J. (2018, 21 mai). Dernière messe à l'église de Saint-Jean-Eudes. *Le Quotidien*. <https://www.lequotidien.com/actualites/derniere-messe-a-leglise-saint-jean-eudes-13def8b94e32892b1c9e096f8c11e640>
- Jean, B. (2008). Le développement territorial : une discipline scientifique émergente. Dans G. Massicotte (dir.), *Sciences du territoire : perspectives québécoises* (p. 283-313). PUQ.
- Klein, J.-L. (2008). Territoire et développement : du local à la solidarité interterritoriale. Dans G. Massicotte (dir.), *Sciences du territoire : perspectives québécoises* (p. 315-333). PUQ.
- Klein J.-L., Caillouette, J., Doyon, M., Fontan, J.-M., Tremblay, D.-G., Tremblay, P.-A. et Bussièrès, D. (2016). Saint-Camille : des mobilisations croisées pour la relance territoriale. Dans J.-L. Klein, K. Koop, B. Pecqueur et S. A. Soussi, *L'innovation sociale à l'épreuve du global : un défi pour les acteurs* (p. 141-154). PUQ.
- Langlois, S. (2016). *Le Québec change : chroniques sociologiques*. Del Busso.
- Lapierre, D. (2017). 10 ans plus tard, Yves Fortier défend toujours la vente d'Alcan à Rio Tinto. *Ici Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1063708/vente-alcan-rio-tinto-dix-ans->
- Lecavalier, C. et Blais, A. (2019, 18 mai). Voici les 10 entreprises les plus polluantes au Québec. *Journal de Québec*. <https://www.journaldequebec.com/2019/05/18/voici-les-10-entreprises-les-plus-polluantes-au-quebec>.
- Lefebvre, H. (1974). *La production de l'espace*. Anthropos.
- Maffesoli, M. (1993). Le quotidien et le local comme espaces de socialité. Dans M. Audet et H. Bouchikhi (dir.), *Structuration du social et modernité avancée : autour des travaux d'Anthony Giddens* (p. 203-218). PUL.
- Maltais-Tremblay, P. (2015). L'évolution du syndicalisme et des relations du travail chez Alcan au Saguenay–Lac-Saint-Jean de 1937 à 2007 : l'implantation progressive d'une culture de concertation syndicale-patronale. *Revue française d'histoire économique*, 2-1(4-5), 166-179. <https://doi.org/10.3917/rfhe.004.0166>
- Miner, H. (2012). *Saint-Denis : un village québécois*. Hurtubise.
- Ministère de l'Environnement du Québec (MEQ). (1984). *Liste des lieux ayant reçu des déchets potentiellement dangereux dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean*. Groupe d'étude et de restauration des lieux d'élimination des déchets dangereux, Gouvernement du Québec.
- Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MELCC). (2016). *Répertoire des terrains contaminés, MRC ville de Saguenay*. Gouvernement du Québec. <http://www.mdelcc.gouv.qc.ca/sol/terrains/terrains-contamines/resultats.asp>
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines*. Armand Colin.
- Palard, J. (2009). *La Beauce inc. : capital social et capitalisme territorial*. PUM.
- Parent, F. (2011). Du matériel au symbolique : fondements et limites des études rurales québécoises contemporaines. *Recherches sociographiques*, 52(2), 335-351. <https://doi.org/10.7202/1005665ar>
- Perron, M. (1995). *Aires sociales et conditions de vie au Saguenay : un outil de développement régional*. Groupe ECOBES, Cégep de Jonquière.
- Pires, A. (1997). Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique. Dans J. Poupard et collab. (dir.), *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques* (p. 113-169). Gaëtan Morin.
- Proulx, M.-U. (2007). *Vision 2025 : le Saguenay–Lac-Saint-Jean face à son avenir*. PUQ.
- Proulx, M.-U. (2019). *Splendeurs, misères et ressorts des régions : vers un nouveau cycle de développement régional*. PUQ.

- Radio-Canada. (2007, 5 novembre). Vieilles usines, pertes d'emplois. *Ici Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/372926/pertes-emplois-alcan>
- Sabourin, P. (2009). L'analyse de contenu. Dans B. Gauthier et I. Bourgeois (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (p. 412-444). PUQ.
- Schepper, B. (2015). *Le top 10 des grands pollueurs au Québec*. Iris. <https://iris-recherche.qc.ca/blogue/le-top-10-des-grands-pollueurs-au-quebec>
- Simard, M. (2000). Le rôle du développement local dans la consolidation de l'identité communautaire : l'exemple du quartier Saint-Roch à Québec. *Cahiers de géographie du Québec*, 44(122), 167-188. <https://doi.org/10.7202/022901ar>
- Simard, M., Tremblay, S. et Brisson, C. (2011). De ville modèle à quartier défavorisé : la trajectoire de développement de Kénogami. *Organisations & Territoires*, 20(2-3), 75-87. <https://doi.org/10.1522/revueot.v20n2-3.329>
- Statistique Canada. (2017). *Saguenay [Région métropolitaine de recensement], Québec et Québec [Province] (tableau) : profil du recensement, recensement de 2016* [Produit n° 98-316-X2016001]. Gouvernement du Canada. <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/dp-pd/prof/details/page.cfm?Lang=F&Geo1=CMACA&Code1=408&Geo2=PR&Code2=24&SearchText=Saguenay&SearchType=Begins&SearchPR=01&B1=All&TABID=1&type=0>
- St-Germain, L. (2013). Initiatives de lutte contre la pauvreté et intervention socioterritoriale intégrée. *Nouvelles pratiques sociales*, 26(1), 35-49. <https://doi.org/10.7202/1024978ar>
- Theys, J. (2002). L'approche territoriale du « développement durable », condition d'une prise en compte de sa dimension sociale. *Développement durable et territoires*, Dossier 1 : Approches territoriales du développement durable. <https://doi.org/10.4000/developpementdurable.1475>
- Tilly, C. (1986). Les origines du répertoire d'action collective contemporaine en France et en Grande-Bretagne. *Vingtième Siècle, revue d'histoire*, 4, 89-108. [https://www.persee.fr/doc/xxs\\_0294-1759\\_1984\\_num\\_4\\_1\\_1719](https://www.persee.fr/doc/xxs_0294-1759_1984_num_4_1_1719)
- Tönnies, F. (1977). *Communauté et société : catégories fondamentales de la sociologie pure*. PUF.
- Tremblay, S. (1989). *État de la situation environnementale*. CLSC de Jonquière.
- Tremblay, S. (2004). *À la recherche d'un autre développement? La dévitalisation urbaine et la revitalisation communautaire au centre urbain de Chicoutimi de 1960 à nos jours* [Thèse de doctorat, UQAC]. <https://constellation.uqac.ca/635>
- Tremblay, S. (2006). *Profil sociodémographique du quartier Saint-Jean-Eudes : perspectives et enjeux pour l'avenir*. GRIR/UQAC.
- Tremblay, S. (2009). Interventions de quartier, recomposition sociale des communautés et reconversion du développement. *Économie et Solidarités*, 38(1), 182-192. [http://www.criec.ca/pdf/numeros\\_parus\\_articles/3801/ES-3801-12.pdf](http://www.criec.ca/pdf/numeros_parus_articles/3801/ES-3801-12.pdf)
- Tremblay, S. (2014a). Le social transversal. Dans M. Robitaille et M.-U. Proulx (dir.), *Sciences du territoire : défis méthodologiques* (tome 2, p. 157-173). PUQ.
- Tremblay, S. (2014b). Le développement social pour la revitalisation et la pérennité des communautés. Dans D. Maltais et S. Tremblay (dir.), *Enjeux théoriques et pratiques en développement local et régional : 30 ans de recherche au GRIR* (p. 23-49). GRIR/UQAC.
- Tremblay, S. (2021). *Une communauté en transition : Saint-Jean-Eudes, le cas d'un quartier ouvrier à Saguenay*. GRIR/UQAC.
- Tremblay, S. et Tremblay, P.-A. (2012). Défis et enjeux de la revitalisation intégrée dans les villes moyennes : le cas des arrondissements de Chicoutimi, Jonquière et Alma. *Cahiers de géographie du Québec*, 56(157), 207-224. <https://doi.org/10.7202/1012219ar>
- Weil, R. (2006) Naissance de la sociologie. Dans J.-P. Durand et R. Weil (dir.), *Sociologie contemporaine* (p. 15-44). Vigot.
- Young, M. et Wilmott, P. (1983). *Le village dans la ville*. Centre Georges-Pompidou.



DIPLÔME D'ÉTUDES SUPÉRIEURES SPÉCIALISÉES

## Sciences comptables

Cette formation qui s'inscrit dans une suite logique du baccalauréat en sciences comptables permet aux étudiants d'acquérir des compétences qui feront d'eux des professionnels recherchés par les organisations de toutes tailles, et ce, dans tous les secteurs de l'économie. Ce programme est accrédité par l'Ordre des comptables professionnels agréés (CPA) du Québec.

[programmes.uqac.ca/1809](http://programmes.uqac.ca/1809)



**UQAC**

Université du Québec  
à Chicoutimi

# Développement des communautés et transition socioécologique au Québec

Andréanne Courtemanche<sup>a</sup>, Denis Bourque<sup>b</sup>, Sonia Racine<sup>c</sup>, André-Anne Parent<sup>d</sup>,  
Lucie Morin<sup>e</sup>

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v31n2.1481>

**RÉSUMÉ.** Les répercussions des changements climatiques se feront sentir tant sur le plan environnemental que social. Bien que le Québec puisse compter sur la vitalité de ses mouvements communautaire et écologiste pour répondre à plusieurs de ces défis, un arrimage entre ces derniers est à faire pour répondre de la meilleure façon possible à la complexité de la crise climatique. Dans cet article, nous retraçons brièvement l'histoire de ces deux mouvements pour en présenter ensuite leurs formes contemporaines respectives : le développement des communautés et la transition socioécologique. Leur examen permet de mettre en lumière que ceux-ci ont en commun des acteurs, des idéaux et des moyens d'action. Ainsi, nous avançons que la transition socioécologique non seulement peut, mais devrait être soutenue, voire catalysée par le développement des communautés.

**ABSTRACT.** *Climate change repercussions will be experienced on an environmental and social level. Quebec can count on the vitality of its community-based and environmentalist movements to overcome several of the challenges ahead. However, convergence of these two movements is necessary to address the complexity of the climate change crisis. In this paper, we briefly recount the history of these two movements before introducing their respective contemporary forms: community development and socio-ecological transition. The examination of these two concepts allowed us to draw parallels between their actors, ideals and means of action. Therefore, we conclude that socio-ecological transition not only can, but must be supported, even catalyzed, by community development.*

## Introduction

Il ne fait plus de doute que les changements climatiques ont des conséquences sociales majeures. Michelle Bachelet, la haute-commissaire de l'ONU aux droits de l'homme, parle de la crise climatique comme du « plus important défi » pour l'exercice des droits de la personne » (Agence France-Presse, 2021), notamment en raison des obstacles qu'elle pose à la réponse aux besoins de base de nombreuses populations. Pour sa part, l'Institut national de santé publique du Québec (INPSQ, 2021) avance que la crise climatique aura des impacts sur la santé physique et mentale des populations, sur les activités économiques et plus encore.

Devant ces constats, il devient évident qu'une action uniquement ciblée sur le climat ne sera pas suffisante pour nous préparer aux défis qui s'amènent. Il faut aussi réfléchir aux façons de répondre aux problèmes sociaux issus des bouleversements découlant de la crise climatique ou ayant été exacerbés par celle-ci. À ce sujet, le Groupe d'expert intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC, 2014) souligne par exemple des risques liés à la sécurité alimentaire, à « l'augmentation des déplacements des populations » (p. 20) et à l'intégrité des infrastructures.

Le Québec se distingue par le dynamisme de son mouvement communautaire, dont sont issues de nombreuses initiatives visant à répondre à une

<sup>a</sup> Doctorante en travail social, Université du Québec à Montréal

<sup>b</sup> Professeur, Département de travail social, Université du Québec en Outaouais

<sup>c</sup> Conseillère en mobilisation des connaissances, Communagir

<sup>d</sup> Professeure agrégée, École de travail social, Université de Montréal; chercheuse régulière, InterActions et CReSP

<sup>e</sup> Doctorante en travail social, Université de Montréal

variété de problèmes sociaux. Le mouvement écologiste québécois réunit quant à lui une pluralité de groupes qui travaillent d'arrache-pied depuis de nombreuses années pour freiner, voire inverser les dommages causés par les changements climatiques. Néanmoins, devant l'ampleur de la crise actuelle, il semble manquer un arrimage entre ces deux mouvements (Favreau, 2017).

Nous croyons que le projet de transition socioécologique a le potentiel de rassembler les mouvements communautaire et écologiste dans la mise en œuvre des actions nécessaires pour répondre aux défis posés par les changements climatiques. Celui-ci consiste en « une démarche qui fait progresser des secteurs d'activités vers un état durable, par des changements structurels et à travers un ensemble d'innovations technologiques, économiques, socio-culturelles et institutionnelles se renforçant mutuellement » (Tremblay, 2011, citée dans Riffon, 2019, p. 5). La transition socioécologique dépasse la seule transition énergétique, qui, dans sa plus simple expression, consiste à remplacer l'énergie fossile par de l'énergie décarbonisée.

Dans cet article, nous interrogeons les trajectoires des mouvements communautaire et écologiste québécois dans le but d'identifier les potentiels points de contact entre eux. Tout d'abord, nous retraçons l'évolution de l'action communautaire au Québec des années 1960 jusqu'à l'émergence de l'approche du développement des communautés utilisée aujourd'hui. Ensuite, nous dépeignons l'histoire du mouvement écologiste en ce qui a trait à ses idéaux et à ses moyens d'action. La transition socioécologique est ensuite décrite tant en ce qui a trait à ses principes directeurs qu'aux éléments qui la constituent. Enfin, nous discutons de la façon dont le projet de transition socioécologique, soutenu par le développement des communautés, peut agir comme liant des mouvements écologiste et communautaire.

## **1. De l'émergence de l'action communautaire au développement des communautés**

La société civile québécoise se démarque depuis 50 ans par l'importance, par la vitalité et par la pluralité de ses mouvements sociaux (syndical, coopératif, des femmes, étudiant, écologiste, LGBTQ+, communautaire, etc.). Elle se distingue aussi par la présence de plus de 2000 professionnels et professionnelles de

l'intervention collective (Comeau et collab., 2018) qui soutiennent et accompagnent l'action collective, notamment celle associée au mouvement communautaire. Tant sur le plan de leurs objectifs que de leurs formes, les actions de ce mouvement se sont transformées au fil des décennies. Tracer les grandes lignes de cette histoire permet de mieux situer l'émergence du développement des communautés, une approche contemporaine pour maintenir et améliorer la santé ainsi que la qualité de vie de la population.

### **1.1 L'action communautaire au Québec**

Lavoie et Panet-Raymond (2020) définissent l'action communautaire comme « toute initiative issue de personnes, d'organismes communautaires, de communautés (territoriale, d'intérêt, d'identité) visant à apporter une solution collective et solidaire à un problème social ou à un besoin commun » (p. XII). Jetté (2015) précise que l'action communautaire cherche « à promouvoir les intérêts (défense des droits) ou à satisfaire des besoins et des aspirations (services ou activités) exprimés par des personnes, des groupes ou des communautés souvent exclus ou marginalisés sur les plans sociaux, politiques, économiques et culturels » (p. 394). L'action communautaire peut être informelle, comme dans le cas des groupes d'entraide, ou spontanée et ponctuelle, comme dans un comité de citoyens formé pour protéger un boisé ou aménager un jardin collectif. Elle peut aussi prendre des formes plus structurées comme celle d'une coopérative ou, plus fréquemment, d'un organisme à but non lucratif.

L'évolution du mouvement communautaire, moteur majeur de l'action collective au Québec, s'est déployée en quatre générations, qui sont toujours présentes aujourd'hui et qui composent une partie significative de la société civile.

#### *Première génération*

La première génération du mouvement communautaire s'étend des années 1960 au début de la décennie 1970 (Bélangier et Lévesque, 1992). À l'époque, il y a au Québec un foisonnement de mouvements sociaux mobilisés autour des idées progressistes liées au projet de construction de l'État social (Favreau, 2017). Ce climat de revendication n'est pas sans lien avec la posture militante adoptée par les premiers acteurs du mouvement communautaire, soit les comités de citoyens, ainsi que par les premiers intervenants

collectifs qui les accompagnent, soit les animateurs sociaux (Blondin et collab., 2012)<sup>1</sup>. Ces comités s'organisent sur une base locale afin de trouver des solutions aux problèmes qui touchent leur communauté (Lamoureux et collab., 2008). Pour eux, les solutions aux problèmes tels que l'accès au logement ou la dévitalisation rurale doivent être pensées en dehors des seuls cadres offerts par « l'Église, l'État et les syndicats » (Bourque, 2017, p. 60), même si les revendications pour la réforme des politiques et des services publics y tiennent une place importante dans la foulée de la Révolution tranquille.

### *Deuxième génération*

Le passage à la deuxième génération du mouvement communautaire se produit vers le milieu des années 1970. En continuité avec la génération précédente, les actions revendicatrices prennent toujours une place importante au cœur du mouvement (Bourque, 2017). Le Front d'action populaire en réaménagement urbain (FRAPRU) de même que les cliniques juridiques ou de santé communautaire (p. ex., la Clinique communautaire de Pointe-Saint-Charles) font partie de l'héritage de cette deuxième génération (Lamoureux et collab., 2008). À ce travail de revendication s'ajoute le travail de création de services pour répondre concrètement aux besoins des populations dans les communautés locales. Toujours dans une visée de changement social et d'autonomie face à l'État, ces services sont mis sur pied avec une approche de participation des milieux concernés et sont organisés dans une perspective d'autogestion. Les centres locaux de services communautaires (CLSC) constituent une innovation marquante de cette époque, inspirée en grande partie de cette approche (Bouchard, 2021).

### *Troisième génération*

La troisième génération du mouvement communautaire, qui apparaît dans les années 1980, s'inscrit à la fois en continuité et en rupture avec ce qu'était le mouvement communautaire jusque-là. D'abord, en continuité parce que le développement de services, dans une perspective « d'ailleurs et d'autrement » (Guay, 1992), constitue dès lors une avenue privilégiée d'une grande partie du mouvement communautaire. En rupture aussi parce que ce développement de services ne suit plus une logique territoriale. Les groupes qui se développent durant la troisième génération sont axés sur des

enjeux particuliers ou des groupes précis (p. ex., santé mentale, violence conjugale, jeunesse, etc.) et moins sur des préoccupations reliées à leur secteur géographique. En d'autres mots, les organisations s'enracinent davantage dans des communautés d'identité, d'affinité et d'intérêt, plutôt que dans les communautés territoriales. On note aussi l'apparition de la dénomination « organismes communautaires » pour désigner les groupes faisant partie du mouvement communautaire (Bourque, 2017). Ceux-ci font d'ailleurs l'objet d'une reconnaissance nouvelle de la part de l'État. L'action communautaire autonome est ainsi associée à « une contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté et au développement social du Québec » (MESS, 2001), dans un contexte, il faut bien le dire, de crise économique peu favorable à l'augmentation de l'intervention de l'État (Lamoureux et collab., 2008).

### *Quatrième génération*

La quatrième génération du mouvement communautaire s'étend des années 1990 à ce jour. Au lendemain des difficultés économiques vécues durant la décennie 1980, le Québec fait face à de nouveaux défis en matière de pauvreté et de problèmes sociaux (Lamoureux et collab., 2008). En ce sens, la quatrième génération est marquée par l'apparition d'organismes centrés sur le réencastrement du social dans l'économie en poursuivant des missions de développement local, d'insertion professionnelle ou de développement de l'employabilité (Comeau, 2007). Cet enthousiasme pour le développement local témoigne d'un recentrage d'une partie de l'action communautaire sur les communautés territoriales, plutôt que sur les communautés d'intérêt, d'affinité ou d'identité. Cette mouvance de retour vers l'ancrage territorial n'est toutefois pas l'œuvre du seul mouvement communautaire. Elle s'inscrit dans une logique de décentralisation qui est promue par les élus, par les communautés et même par l'État dans une certaine mesure (Bourque, 2017). C'est dans la foulée de ce retour vers le « local » que l'action communautaire a pris le virage vers le développement des communautés.

## **1.2 Le développement des communautés**

Plusieurs définitions du développement des communautés existent. Dans ce texte, nous faisons référence à celle de l'Observatoire estrien du développement des communautés (OEDC, 2021) :

---

[...] une approche qui vise la prise en charge du développement par les citoyen(ne)s et les acteurs d'un territoire, afin que celui-ci réponde à leurs besoins et leurs aspirations. [Le développement des communautés] se base sur la concertation des acteurs (communautaires, sociaux, publics, municipaux et économiques) et la participation des citoyen(ne)s, afin de développer et de mettre en œuvre des actions collectives permettant l'amélioration des conditions et de la qualité de vie de la population, le développement de la capacité d'agir des individus et des communautés et, ultimement, une transformation sociale par une réduction des inégalités et une démocratisation du développement (p. 1).

Cette approche d'action communautaire se définit autant par ses processus que par ses résultats. En effet, il ne suffit pas de chercher à réduire les inégalités sociales ainsi qu'à améliorer les conditions et milieux de vie pour contribuer au développement des communautés; il faut aussi en respecter les principes directeurs (Bourque, 2008). La logique ascendante des actions, la participation citoyenne et la concertation sont au cœur de ceux-ci.

Les initiatives collectives inscrites dans le développement des communautés cherchent à résoudre un problème ou répondre à un besoin identifié par les membres d'une communauté donnée (Lavoie et Panet-Raymond, 2020). Ce type de démarche repose sur l'analyse d'une communauté locale permettant aux acteurs du milieu de déterminer les besoins auxquels ils souhaitent répondre pour ensuite choisir les stratégies, les moyens et les ressources à mobiliser afin de réaliser les actions qu'ils souhaitent mettre en place. Autrement dit, un projet, même s'il est pertinent pour une communauté donnée, ne peut être considéré comme du développement des communautés s'il n'a pas été élaboré par et pour les acteurs à l'intérieur de la communauté. La prise de parole et l'action citoyennes sont des impératifs du développement des communautés (INSPQ, 2002).

Le développement des communautés, par son caractère local, prend en compte les spécificités des différentes populations du territoire (p. ex., femmes, jeunes, communautés culturelles, etc.), des acteurs en présence (p. ex., organisations publiques et privées, organismes communautaires, etc.) et des champs

d'action de ces derniers (p. ex., santé mentale, logement, etc.). Pour cette raison, l'action intersectorielle en est une composante centrale.

Des comités de citoyens à l'approche du développement des communautés, le mouvement communautaire a contribué à créer des outils, des institutions et des méthodes pour répondre aux problèmes sociaux et pour améliorer les conditions de vie des populations. Or, en matière d'action collective au Québec, du travail reste à faire pour que l'environnement naturel soit considéré au même titre que les environnements sociaux ou politiques dans les cadres d'analyse et d'action des travailleurs de l'action collective (Jochems et collab., 2017). Il reste donc à cerner et à mettre en lumière l'apport du développement des communautés en ce qui concerne les problèmes spécifiquement reliés à la crise climatique.

## **2. Pluralité et diversité des mouvements écologistes<sup>2</sup>**

Comme le mouvement communautaire, le mouvement écologiste est polymorphe et s'inscrit dans une longue histoire. Néanmoins, à la différence du mouvement communautaire, qui est spécifiquement québécois, son évolution se vit à la fois aux échelles internationale, nationale et locale (Chaloux et Dostie-Goulet, 2016; Comeau, 2010). Nous nous intéressons ici à son histoire au Québec. Nous verrons que « le mouvement environnemental québécois est devenu un mouvement assez varié autant sur la forme que sur le fond » (Chaloux et Dostie-Goulet, 2016, p. 152) et que cela s'observe notamment par l'évolution de ses idéaux et de ses moyens d'action.

### **2.1 L'évolution des idéaux**

On retrouve les racines du mouvement écologiste à la première moitié du xx<sup>e</sup> siècle (Chaloux et Dostie-Goulet, 2016; Comeau, 2010; Vaillancourt, 2015). Jusqu'aux années 1960, les acteurs du mouvement sont surtout animés par la mission de protection des milieux naturels. Ensuite, les causes adoptées par le mouvement se diversifient. Il est alors question par exemple de « lutter contre le gaspillage des ressources et contre la pollution » (Vaillancourt, 2015, p. 115). Les impacts des activités humaines sur la nature commencent à faire l'objet de publications à ce moment (Audet, 2017). On retrouve dès lors deux visions distinctes de la nature qui coexistent toujours : une conception de

la nature devant être protégée des comportements destructeurs des humains et une conception de la nature comme ressource qu'on peut utiliser, mais de façon responsable (Audet, 2017; Chaloux et Dostie-Goulet, 2016).

Durant la décennie 1970, comme d'autres mouvements sociaux, le mouvement écologiste connaît un dynamisme nouveau. Plusieurs facteurs liés à l'époque, par exemple un plus grand accès à l'éducation et aux informations, contribuent à rendre les causes environnementales plus populaires (Chaloux et Dostie-Goulet, 2016). On remarque alors que les messages véhiculés par le mouvement écologiste dépassent les appels à la protection de la nature. Ils invitent à des « changements politiques et culturels profonds » (Vaillancourt, 2015, p. 115). Les acteurs du mouvement écologiste invitent notamment à interroger nos valeurs et nos modes de vie (Chaloux et Dostie-Goulet, 2016). Par ailleurs, c'est aussi durant cette période que, « dans tous les pays occidentaux, la concurrence entre une frange plus radicale dite "écologiste" et une frange plus réformiste dite "environnementaliste" s'est cristallisée » (Leach et Scoones, 2015, cités dans Reeves-Latour et Audet, 2017, p. 46).

L'élan de croissance du nombre de causes portées par le mouvement écologiste se poursuit lors des décennies 1980 et 1990. De nouveaux phénomènes s'ajoutent à la liste des préoccupations du mouvement, par exemple les pluies acides. Dans les années 1990, les acteurs du mouvement écologiste commencent à se pencher sur des questions aussi vastes que « l'eau, les changements climatiques, l'agriculture, l'énergie, la biodiversité, l'étalement urbain et les transports en commun » (Chaloux et Dostie-Goulet, 2016, p. 159). De plus, à ce moment, la notion de développement durable devient un incontournable des discours autour de l'environnement. Néanmoins, en mettant en avant des objectifs reliés à la fois à « l'économie, la société et l'environnement » (Audet, 2017, p. 31), le développement durable fait face à de nombreux écueils dans sa réalisation et, même aujourd'hui, dans son acceptation, le concept étant lui-même de plus en plus remis en question au sein du mouvement écologiste.

Comme l'affirment Chaloux et Dostie-Goulet (2016), l'évolution du mouvement écologiste se fait dans une logique d'expansion. On constate, d'une part, une multiplication des thèmes faisant l'objet

de préoccupations par le mouvement et, d'autre part, l'approfondissement des réflexions auxquelles les citoyens sont appelés à se livrer. Aujourd'hui, le mouvement continue de rallier des sympathisants et de fédérer de nouveaux organismes (Chaloux et Dostie-Goulet, 2016). Dans son essor, le mouvement déborde de son propre socle et rejoint les autres sphères de la société. Dans le contexte de crise actuel, les idées du mouvement écologiste sont désormais des préoccupations pour des acteurs d'autres secteurs, par exemple les secteurs économique et culturel (Vaillancourt, 2015) et, en partie, le politique, comme l'ont mis en évidence les campagnes électorales municipales québécoises et canadiennes de 2021. Dans le même ordre d'idées, les moyens d'action des acteurs et militants écologistes se sont diversifiés au fil des décennies.

## 2.2 Les moyens d'action

Au fil de son développement, le mouvement écologiste a acquis de nouveaux outils pour accomplir sa mission. Pour le résumer très brièvement, aux activités de sensibilisation, d'éducation et de pression sur les gouvernements se sont ajoutées des activités de concertation et même la création de partis politiques. Il est possible de schématiser les actions du mouvement écologiste en fonction d'un continuum comprenant « six degrés d'institutionnalisation et d'intégration à la vie politique » (Chaloux et Dostie-Goulet, 2016, p. 162). À un bout du continuum, nous trouvons les « actions directes non violentes » comme les manifestations et, de l'autre, « l'intégration à la vie politique », comme la création du Parti vert. Entre les deux se situent notamment les gestes écoresponsables individuels, les mobilisations à l'encontre de projets particuliers et la participation à des activités telles que les audiences du Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE). Le niveau d'institutionnalisation n'est pas le seul angle en fonction duquel il est possible de classer les actions posées par les groupes écologistes. Pour leur part, Reeves-Latour et Audet (2017) proposent une analyse des moyens d'action en fonction des tendances au sein desquelles s'inscrivent les groupes. Ils notent par exemple l'aspect professionnalisé des groupes environnementalistes et les actions « plus directes et ciblées » des acteurs s'inscrivant dans la mouvance des mobilisations citoyennes (idem, p. 49).

---

D'un mouvement de citoyens et de communautés intéressés par les questions environnementales, on se retrouve maintenant devant un vaste mouvement qui ne peut être ignoré par aucun palier de gouvernement (Chaloux et Dostie-Goulet, 2016). Au Québec, nous retrouvons tant des initiatives locales (p. ex., des projets d'aménagement de ruelles vertes), des initiatives régionales, voire nationales (p. ex., les luttes contre l'exploitation des hydrocarbures [Favreau, 2017; Audet, 2017]) que des organisations dont les actions s'inscrivent dans des tendances internationales (p. ex., le projet *Demain, le Québec* de la Fondation David Suzuki ou les Initiatives de transition inspirée des travaux de Rob Hopkins). À n'en point douter, le mouvement écologiste québécois démontre un essor et une vitalité notables.

Comme dans le cas des actions des autres mouvements sociaux, les intervenants collectifs, c'est-à-dire des intervenants dont la cible d'intervention est les communautés, peuvent soutenir et accompagner des initiatives du mouvement écologiste. Comeau (2010) indique que l'intervention collective peut être un apport particulièrement pertinent pour les luttes et les concertations environnementales. En se basant sur l'échelle d'institutionnalisation des actions présentée précédemment, on peut situer les luttes environnementales sur la moitié la moins institutionnalisée du spectre. Celles-ci constituent habituellement des activités de diffusion d'information, de sensibilisation ou de pression menées pour s'opposer à un projet (p. ex., l'ouverture d'une mine) ou pour encourager un projet (p. ex., adopter des cibles plus ambitieuses pour combattre les changements climatiques).

Quant à elles, les concertations environnementales poursuivent différents mandats (p. ex., la gestion des ressources, la protection de certains milieux) et regroupent différents types de participants (p. ex., les ministères, les entreprises, les organismes). Elles peuvent être situées du côté plus institutionnalisé du spectre. Les organismes de bassins versants<sup>3</sup> constituent un exemple de celles-ci (Comeau, 2010). Soulignons que la question de la concertation ne fait pas consensus dans le mouvement écologiste. Si elle est pratiquée par les groupes environnementalistes plus institutionnalisés, elle est perçue comme insuffisante, car trop près des intérêts du gouvernement et des compagnies privées

plutôt que des citoyens, selon des groupes écologistes dont les analyses et les revendications sont plus radicales (Reeves-Latour et Audet, 2017; St-Hilaire-Gravel, 2014).

Au-delà des luttes et des concertations environnementales, Comeau (2010) soutient que les intervenants collectifs qui agissent en lien avec l'environnement ne se trouvent pas seulement dans les organisations écologistes; il peut s'agir de n'importe quels intervenants qui accompagnent des communautés dans des problèmes liés à l'environnement. Il importe de retenir que les différents types d'actions présentés ici sont complémentaires les uns aux autres. En effet, « tout indique que ce sont les luttes sociales et les actions collectives qui ont infléchi les institutions en faveur de la concertation environnementale » (Comeau, 2010, p. 18). Ainsi, un seul type d'action ne pourrait suffire à engager les changements nécessaires à l'atteinte des buts du mouvement écologiste.

L'aspect composite du mouvement écologiste est indubitable. Le mouvement se présente sous des formes différentes, est mis en œuvre par des groupes et acteurs multiples, et agit par des moyens diversifiés. Devant ce constat et l'aspect désormais incontournable du mouvement dans la société, il est possible d'avancer que la ligne de fracture quant aux stratégies à adopter pour l'environnement ne se situe plus entre le mouvement écologiste et le reste de la société, mais plutôt entre les tenants des différents courants au sein même du mouvement écologiste (Ferry, 2021).

### **3. Transition sociécologique**

#### **3.1 Les principes directeurs**

Envisager la crise au sein de laquelle les changements climatiques nous plongent aujourd'hui commande une prise en compte de l'interrelation des défis environnementaux, économiques, culturels et sociaux. Néanmoins, comme on vient de le voir, bien qu'ils puissent s'intéresser à des enjeux communs, partager certains outils et travailler ensemble dans certaines circonstances, les mouvements communautaire et écologiste ont évolué de manière distincte sans converger. Cela mène Favreau (2017) à identifier l'« impensé social des écologistes et [l']impensé écologique de la lutte sociale » (p. 90). Le concept de transition socioécologique constitue un bon levier pour explorer l'alliance des deux

mouvements dans un contexte marqué par l'urgence climatique.

Toutefois, avant de se lancer dans la définition de la transition, il faut savoir que celle-ci n'est pas le premier concept qui invite à penser les liens entre enjeux sociaux et environnementaux. Les notions de justice environnementale et de justice climatique nous semblent les plus intéressantes pour comprendre ces liens entre le social et l'environnement.

### 3.2 Justice environnementale et climatique

Dès les années 1970 aux États-Unis, les tenants de la justice environnementale dénonçaient les iniquités en matière d'exposition aux risques environnementaux. Les dépotoirs de matières dangereuses retenaient notamment l'attention, car ils étaient plus susceptibles de se retrouver près des quartiers habités par des communautés défavorisées et/ou racisées que près des quartiers plus fortunés (Schlosberg et Collins, 2014; Hillman, 2002). On retrouve là les amorces d'une lecture conjointe des problèmes sociaux et environnementaux : inégalités sociales et inégalités d'accès à un environnement sain vont bien souvent de pair.

Vers la fin du xx<sup>e</sup> siècle, la conscientisation aux changements climatiques et le début des grandes négociations internationales concernant ceux-ci ont mené au développement du concept de justice climatique (Schlosberg et Collins, 2014). La justice climatique renvoie au « fait que les pays et les peuples qui ont le moins contribué historiquement au changement climatique sont ceux qui en subissent le plus les impacts et ont moins la possibilité de s'en protéger ou de s'y adapter » (Laigle, 2019, p. 2). Justice environnementale et justice climatique appellent toutes deux à considérer les inégalités devant les risques environnementaux, qu'ils soient liés à notre milieu de vie ou, plus globalement, aux changements climatiques.

On peut penser la notion de justice environnementale en fonction des dimensions de justices distributive et procédurale. Dans ce contexte, la justice distributive concerne les effets des risques environnementaux sur les personnes et sur les communautés (Hillman, 2002). Les effets des vagues de chaleur, phénomène de plus en plus fréquent et intense en raison des changements climatiques, illustrent bien la dimension de la justice distributive. En effet, tout le monde n'est pas touché de la même façon par les épisodes de chaleur

accablante. Les données épidémiologiques à propos de la vague de chaleur de l'été 2018 à Montréal démontrent que les personnes qui, par exemple, ont un plus faible revenu ou vivent avec des problèmes de santé mentale qualifiés de sévères étaient plus à risque de décéder durant cette canicule (Lamothe et collab., 2019). Il est possible d'illustrer la dimension de justice procédurale en se penchant sur le déroulement de la Conférence de Glasgow de 2021 sur les changements climatiques (COP26). On note que les pays en développement, plus touchés par les effets des changements climatiques, rencontrent plus d'obstacles pour participer à l'évènement et ainsi avoir la représentation souhaitée, par exemple à cause du faible taux de vaccination contre la COVID-19 sur leur territoire (Girard-Bossé et Laplante, 2021).

Ainsi, le concept de justice climatique rappelle que s'intéresser aux changements climatiques ne revient pas à se pencher seulement sur le climat en tant que tel, mais aussi sur les façons dont les différentes populations sont affectées par celui-ci et sur les opportunités dont elles disposent pour participer aux prises de décisions à ces sujets. Le projet de transition socioécologique, en considérant l'interrelation des enjeux sociaux et environnementaux, constitue une piste pour faire advenir la justice climatique.

### 3.3 Les éléments constitutifs

#### *Origine et courants*

Au début des années 2000 émerge la notion de transition socioécologique. Il est possible de situer son origine au Royaume-Uni, notamment dans les travaux de Rob Hopkins (Poland et collab., 2018). Il existe plusieurs courants de définition de la transition ayant des objectifs de transformation sociale plus ou moins marqués et utilisant des outils différents (Posca et Schepper, 2020). Par exemple, on retrouve un courant technocentriste de la transition qui postule que la solution aux problèmes liés aux changements climatiques repose sur les innovations technologiques et, à l'opposé, un courant sociocentriste qui avance que « c'est par la reconfiguration des liens sociaux au niveau local que se produiront les innovations qui permettront la transition et rendront les communautés plus résilientes » (Audet, 2017, p. 35).

Nous retenons ici une conception de la transition socioécologique qui apparaît comme la plus compatible avec les revendications des mouvements

---

communautaire et écologiste, avec la justice environnementale et avec les démarches de développement des communautés. Plusieurs éléments caractérisent la transition socioécologique : une mise en œuvre en tant que projet de société, un accent sur la résilience, la nécessité d'intersectorialité, l'action à plusieurs échelles et, évidemment, la considération des enjeux sociaux.

### *Une logique de construction et de transformation*

Étant donné son envergure, la transition socioécologique fait figure de projet de société, un peu comme la Révolution tranquille en a fait figure au Québec au siècle dernier (Favreau, 2017). Les actions ayant lieu dans le cadre de la transition s'inscrivent dans une logique de construction et de transformation, plutôt que d'opposition (Favreau, 2017). La transition ne vise pas le changement de quelques comportements, mais plutôt de notre mode de vie afin de favoriser le mieux-être de tous et toutes, et ce, en cohérence avec les ressources naturelles disponibles. En effet, parler de transition, c'est parler de « refondre, de changer en profondeur des systèmes, des modèles et des modes de fonctionnement, de production et de consommation » (OVSS, 2019, p. 3). Ainsi, la transition n'est pas en opposition avec les initiatives de développement durable, mais les dépasse considérablement (Favreau, 2017).

Peu importe l'efficacité des mesures entreprises pour combattre les changements climatiques, ceux-ci sont déjà enclenchés et leurs effets continueront de se faire ressentir sur la santé et sur les conditions de vie de la population (INSPQ, 2021). Dans ces circonstances, il est important de noter que la transition socioécologique n'est pas qu'une stratégie de réduction des changements climatiques, mais aussi une stratégie d'adaptation à ceux-ci, par le développement de la résilience des communautés (FCTQ, 2020; OVSS, 2019).

### *Des secteurs variés*

Ainsi, la transition énergétique menant à la carboneutralité fait partie du projet de transition socioécologique, bien que cette dernière ne s'y limite pas (FCTQ, 2020). Le secteur énergétique n'est pas le seul secteur ayant un rôle à jouer dans la transition. Celle-ci engage plutôt l'ensemble des dimensions « sociales, culturelles, économiques [et] environnementales » (OVSS, 2019, p. 7) de nos

sociétés, y compris les dimensions politique et démocratique. Les initiatives de transition touchent dès lors des secteurs aussi variés que la foresterie, l'habitation, le commerce de proximité, l'alimentation (Favreau, 2017), le transport, l'aménagement du territoire (FCTQ, 2020), etc. Tous les secteurs peuvent adapter ou modifier leurs activités afin de contribuer concrètement aux efforts de transition. Ainsi, tous les acteurs de la société sont concernés : les trois paliers de gouvernement, les organisations ainsi que les citoyens et citoyennes (FCTQ, 2020). Les actions menées dans le cadre de la transition s'inscrivent à différentes échelles, du local à l'international, et ce, simultanément (Favreau, 2017; OVSS, 2019).

### *Une transition juste*

La transition ne concerne pas que la quantité d'émissions de gaz à effet de serre produite. Elle s'appuie sur la reconnaissance que notre mode de vie, basé sur une économie capitaliste, est à la fois source de problèmes sociaux et environnementaux. En ce sens, c'est sur ce mode de vie et, plus généralement, sur le fonctionnement de nos sociétés que son action est dirigée. La transition apparaît comme l'occasion de tendre vers une plus grande justice sociale (FCTQ, 2020; Posca et Schepper, 2020). En effet, la justice est la pierre angulaire tant des objectifs de la transition que des moyens mis en place.

D'ailleurs, pour désigner une transition utilisant des moyens proportionnels à la capacité et aux vulnérabilités de chacun, on utilise la dénomination « transition juste » (Couturier, 2021; Favreau, 2017; FCTQ, 2020; Posca et Schepper, 2020). D'abord utilisée par le milieu syndical, qui était préoccupé par le sort des travailleurs des secteurs polluants dont les emplois sont menacés par les désinvestissements, la transition implique que les moyens mis en place pour relever les défis environnementaux n'affecteront pas injustement les individus et communautés déjà vulnérabilisés (Posca et Schepper, 2020). Au bout du compte, une transition juste en est une qui « n'a pénalisé ni les groupes sociaux vulnérables ni les travailleurs et travailleuses » (FCTQ, 2020, p. 30). Le Front commun pour la transition énergétique (FCTQ, 2020) spécifie que la réalisation de la transition, pour être juste, doit aussi se faire dans un esprit décolonial, en collaboration

avec les communautés autochtones. Plus concrètement, la transition juste passe entre autres par la réaffectation vers d'autres types d'emplois des travailleurs des secteurs polluants (Posca et Schepper, 2020), par des protections sociales adaptées (Favreau, 2017) et par des mesures fiscales proportionnelles aux capacités de chacun (Couturier, 2021). En matière de contre-exemple de transition juste, l'augmentation de « la taxe intérieure de consommation des produits énergétiques » (Posca et Schepper, 2021, p. 11) décidée par l'État français il y a quelques années peut servir d'illustration. Celle-ci a eu pour effet d'augmenter le fardeau du coût de l'essence pour les groupes moins favorisés ou qui n'ont pas d'autres options que de se déplacer en voiture et a constitué la bougie d'allumage du mouvement des Gilets jaunes.

Le projet de transition socioécologique doit être réfléchi en fonction de ses effets tant sur l'environnement que sur la société. Voilà de quoi intéresser autant les acteurs des mouvements sociaux et environnementaux, et peut-être même inspirer le « décloisonnement des luttes » nécessaire pour mener la transition (Favreau, 2017).

#### **4. La transition socioécologique : un projet pouvant être soutenu par l'approche du développement des communautés**

La transition socioécologique concerne au premier chef les communautés locales, car elle implique une transformation des modes de vie dont les pour-tours gagnent à s'appuyer sur des processus de démocratie locale et de solidarité, tels que ceux mis en œuvre par les démarches de développement des communautés territoriales. Les enjeux de la transition socioécologique créent de nouvelles conditions qui pourraient enfin mener à un développement territorial plus intégré, en imposant aux acteurs locaux de tenir compte de manière conséquente des diverses dimensions du développement, plus spécialement de la dimension écologique, dans leurs différentes initiatives.

Si les initiatives de transition s'intéressent seulement à la décarbonisation de l'économie, donc se limitent à remplacer les énergies fossiles par des énergies renouvelables et les voitures à essence par des voitures électriques, elles passeront à côté de la

véritable cause de l'urgence climatique et de la destruction de la biodiversité, soit le modèle de développement basé sur la croissance et sur la consommation infinies.

Le sociologue Benoît Lévesque indique que la remise en question de la croissance peut ouvrir sur des perspectives d'interventions plus radicales, mais qui sont nécessaires pour innover vers un modèle de développement axé sur la décroissance de ce qui est toxique (énergies fossiles, surproduction et surconsommation, etc.) et sur la « croissance centrée sur la qualité des milieux de vie et des milieux de travail en vue d'un "bien vivre", ce qui suppose par le fait même une préoccupation nouvelle pour la justice sociale et la justice environnementale » (Bouchard, 2021, p. 151). Une telle conception de la transition socioécologique appelle à l'union des mouvements communautaire et écologiste, et fait appel à des niveaux d'intervention multiscalaires allant du local à l'international, car « à l'échelle macro, il faut construire un nouveau paradigme sociétal en relation avec de nombreuses innovations qui le confortent et qui lui donnent une visibilité, voire une exemplarité » (p. 153).

Après avoir fait l'examen de ces deux notions, il est possible d'avancer que le développement des communautés et la transition socioécologique sont à la fois portés par les mêmes acteurs, inspirés selon des principes communs et mis en œuvre par des moyens d'action semblables. Tout d'abord, en matière de développement des communautés comme en matière de transition socioécologique, c'est l'ensemble des acteurs sociaux qui est concerné : citoyens, décideurs, organismes communautaires, organisations publiques et privées de différents secteurs, etc. Ensuite, dans les deux cas, les idéaux poursuivis par ces démarches ont à voir avec l'amélioration des milieux et de la qualité de vie dans une perspective de justice sociale. Finalement, on observe des similarités dans les moyens mis en œuvre pour mener la transition socioécologique ou pour contribuer au développement des communautés, qu'il s'agisse par exemple de travail en concertation intersectorielle ou de participation citoyenne. En fait, nous pouvons aller jusqu'à dire que mener des actions intersectorielles pour rendre les communautés plus résilientes, pour réduire les inégalités sociales, pour rendre les milieux de vie plus sains et pour s'adapter aux changements climatiques, tout en travaillant à réduire ceux-ci,

---

s'inscrit déjà dans des démarches de développement des communautés (OVSS, 2019).

La transition socioécologique est donc non seulement compatible avec l'approche du développement des communautés, mais elle peut s'y appuyer pour s'enraciner et innover. À l'échelle de nos villes et de nos quartiers, la création d'aménagement susceptible de réduire les effets des événements météorologiques (Ouranos, 2019), le renforcement de l'économie de proximité (Favreau, 2017), le déploiement d'entreprises organisées en coopératives (Comeau, 2010) et l'éducation auprès de la population en lien avec les changements à venir (FCTQ, 2020) ne sont que quelques exemples de démarches qui peuvent être appuyées conjointement par les acteurs des milieux communautaire et écologique.

## Conclusion

Le récit de l'évolution des mouvements communautaire et écologiste québécois nous a permis de constater à quel point ceux-ci se sont enrichis au cours des dernières décennies. Dans les deux cas, ils sont parvenus à développer des outils, à rallier de nouveaux acteurs et à répondre à des problèmes de plus en plus variés et complexes. L'action communautaire, un des leaders des démarches territoriales de développement des communautés, répond à des besoins d'amélioration des conditions et des milieux de vie, et ce, en impliquant l'ensemble des acteurs concernés. Quant à lui, le mouvement et la cause écologiste ont pris une ampleur telle qu'aucun palier de gouvernement ou acteur de la société civile ne peuvent les ignorer,

amenant même la nomination d'un ancien militant écologiste, Steven Guilbeault, au poste de ministre de l'Environnement et du Changement climatique du Canada. Malgré tout, devant l'ampleur des défis à la fois sociaux et environnementaux qui nous attendent en raison de la crise climatique, l'union de ces deux forces semble nécessaire. Nous avançons que le projet de transition socioécologique peut agir comme facilitateur de cette convergence.

En effet, la transition socioécologique appelle à des solutions touchant à la fois les sphères sociale, économique, culturelle et environnementale, passant ainsi par des changements dans nos façons de produire, de consommer et même de vivre. Elle ne pourra être – et n'est déjà pas – qu'une affaire de gouvernements, de scientifiques ou de marché. Elle devra inclure davantage les diverses parties prenantes des communautés locales, notamment les organismes communautaires, dont les innovations en matière d'action sur les conditions et les milieux de vie pourront contribuer à la transformation sociale requise par la transition socioécologique.

Pour ces raisons, nous soutenons que non seulement le développement des communautés et la transition socioécologique partagent des acteurs, des valeurs ainsi que des méthodes, mais que la transition socioécologique peut – et doit – être portée par le développement des communautés. De nouveaux travaux de recherche s'imposent pour comprendre quelles contributions les communautés territoriales peuvent apporter à la transition socioécologique et à la lutte aux changements climatiques, voire au renouvellement du modèle de développement québécois.

## NOTES

- 1 L'animation sociale est l'une des premières formes que prend l'accompagnement professionnel d'initiatives d'action communautaire (Lamoureux et collab., 2008).
- 2 Nous utilisons ici « mouvement écologiste » comme englobant à la fois les mouvements environnementaliste, vert et écologiste.
- 3 Ce type d'organisme est formé de représentants de tous les acteurs de l'eau d'un bassin versant tels que les municipalités régionales de comté (MRC), les municipalités, les usagers, les groupes environnementaux et les citoyens. Des représentants gouvernementaux y siègent, mais sans droit de vote. Les organismes de bassin sont [...] des tables de concertation et de planification. Leur mandat premier est d'élaborer un plan directeur de l'eau (PDE) présentant un portrait et un diagnostic du bassin versant, les enjeux, les orientations et les objectifs à atteindre ainsi qu'un plan d'action qui sera concrétisé par la signature de contrats de bassin. (MELCC, 2021)

**RÉFÉRENCES**

- Agence France-Presse. (2021, 13 septembre). Les dangers environnementaux sont « le plus important défi » aux droits de la personne. *Ici Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1823684/onu-bachelet-crise-climatique-droit-humains>
- Audet, R. (2017). Le discours et l'action publique en environnement. Dans A. Chaloux (dir.), *L'action environnementale au Québec : entre local et mondial* (chap. 1). PUM.
- Bélanger, P.-R. et Lévesque, B. (1992). Le mouvement populaire et communautaire : de la revendication au partenariat (1963-1993). Dans G. Daigle et G. Rocher (dir.), *Québec en jeu : comprendre les grands défis* (p. 713-747). PUM.
- Blondin, M., Comeau, Y. et Provencher, Y. (2012). *Innover pour mobiliser : l'actualité de l'expérience de Michel Blondin*. PUQ.
- Bouchard, M. J. (2021). *L'innovation et l'économie sociale au cœur du modèle québécois : entretiens avec Benoît Lévesque*. PUQ.
- Bourque, D. (2008). *Concertation et partenariat : entre levier et piège du développement des communautés*. PUQ.
- Bourque, D. (2017). Sources et trajectoires des pratiques de développement social au Québec vers le développement territorial. Dans C. Avenel et D. Bourque (dir.), *Les nouvelles dynamiques du développement social* (p. 57-83). Champ social.
- Bourque, D., Comeau, Y., Favreau L. et Fréchette, L. (2007). *L'organisation communautaire : fondements, approches et champs de pratique*. PUQ.
- Chaloux, A. et Dostie-Goulet, E. (2016). Les groupes environnementaux québécois et leurs actions : quelle influence sur l'action publique québécoise? Dans J.-P. Brady et S. Paquin (dir.), *Groupes d'intérêt et mouvements sociaux* (p. 151-174). PUL. <https://cirriq.org/wp-content/uploads/2016/12/CHALOUX-Annie-DOSTIE-GOULET-Eugénie-Le-mouvement-environnemental-québécois.pdf>
- Comeau, Y. (2007). L'approche de développement local en organisation communautaire. Dans D. Bourque, Y. Comeau, L. Favreau et L. Fréchette, *L'organisation communautaire : fondements, approches et champs de pratique* (p. 57-79). PUQ.
- Comeau, Y. (2010). *L'intervention collective en environnement*. PUQ.
- Comeau, Y., Bourque, D. et Lachapelle, R. (2018). Introduction. Dans Y. Comeau, D. Bourque et R. Lachapelle, *L'intervention collective : convergences, transformations et enjeux* (p. 1-4). PUQ.
- Couturier, E.-L. (2021). *Fiscalité municipale : une réforme nécessaire pour une transition juste*. Institut de recherche et d'informations socioéconomiques. [https://cdn.iris-recherche.qc.ca/uploads/publication/file/Fiscalite\\_municipale\\_WEB.pdf](https://cdn.iris-recherche.qc.ca/uploads/publication/file/Fiscalite_municipale_WEB.pdf)
- Favreau, L. (2017). *Mouvement communautaire et État social : le défi de la transition sociale-écologique*. PUQ.
- Ferry, L. (2021). *Les sept écologies*. Éditions de l'Observatoire.
- Front commun pour la transition énergétique (FCTQ). (2020). *Projet Québec ZéN (zéro émission nette) : feuille de route pour la transition du Québec vers la carbonneutralité*. [https://www.pourlatransitionenergetique.org/wp-content/uploads/QcZeN-Feuillederoute\\_v2.pdf](https://www.pourlatransitionenergetique.org/wp-content/uploads/QcZeN-Feuillederoute_v2.pdf)
- Girard-Bossé, A. et Laplante, C. (2021, 1<sup>er</sup> novembre). Coup d'envoi à la COP26. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/actualites/environnement/2021-11-01/sommet-des-nations-unies-sur-le-climat/coup-d-envoi-a-la-cop26.php#>
- Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC). (2014). *Changements climatiques 2014 : incidences, adaptation et vulnérabilité – Résumé à l'intention des décideurs*. [https://archive.ipcc.ch/pdf/assessment-report/ar5/wg2/ar5\\_wgII\\_spm\\_fr.pdf](https://archive.ipcc.ch/pdf/assessment-report/ar5/wg2/ar5_wgII_spm_fr.pdf)
- Guay, L. (1992). Le choc des cultures : bilan de l'expérience de participation des ressources alternatives à l'élaboration des plans régionaux d'organisation de services en santé mentale. *Nouvelles pratiques sociales*, 4(2), 43-58. <https://doi.org/10.7202/301137ar>
- Hillman, M. (2002). Environmental justice: A crucial link between environmentalism and community development? *Community Development Journal*, 37(4), 349-360. <https://doi.org/10.1002/wcc.275>
- Institut national de santé publique du Québec (INSPQ). (2002). *La santé des communautés : perspectives pour la contribution de la santé publique au développement social et au développement des communautés*. Gouvernement du Québec. [https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/082\\_santecommunautes.pdf](https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/082_santecommunautes.pdf)
- Institut national de santé publique du Québec (INSPQ). (2021). *Les aléas affectés par les changements climatiques : effets sur la santé, vulnérabilités et mesures d'adaptation – Synthèse des connaissances*. Gouvernement du Québec. <https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/2771-aleas-changements-climatiques-effets-sante-vulnerabilite-adaptation.pdf>

- Jetté, C. (2015). Peut-il y avoir un mouvement associatif? Dans J.-L. Lavoie et A. Salmon (dir.), *Associations et action publique* (p. 379-417). Desclée de Brouwer.
- Jochems, S., Poisson, M. et Létourneau, M. (2017). L'action collective en temps de crise écologique : pistes d'articulation entre travail social et sciences de l'environnement. Dans N. Brunet, P. Freire Vieira, M. Saint-Arnaud et R. Audet (dir.), *L'espoir malgré tout : l'œuvre de Pierre Dansereau et l'avenir des sciences de l'environnement* (p. 149-164). PUQ. <https://doi.org/10.2307/j.ctv6zd9gp.17>
- Lamothe, F., Roy, M. et Racine-Hamel, S.-É. (2019). *Vague de chaleur : été 2018 à Montréal – Enquête épidémiologique*. Direction régionale de santé publique du CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal. <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/3737294?docref=irDjexzzxNV8AspydEw39w>
- Lamoureux, H., Lavoie, J., Mayer, R. et Panet-Raymond, J. (2008). *La pratique de l'action communautaire* (2<sup>e</sup> éd.). PUQ.
- Laigle, L. (2019). Justice climatique et mobilisations environnementales. *Vertigo*, 19(1). <https://doi.org/10.4000/vertigo.24107>
- Lavoie, J. et Panet-Raymond, J. (dir.). (2020). *La pratique de l'action communautaire* (4<sup>e</sup> éd.). Presses de l'Université du Québec.
- Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS). (2001). *L'action communautaire : une contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté et au développement social du Québec – Politique gouvernementale*. Gouvernement du Québec. <https://www.mtess.gouv.qc.ca/sacais/action-communautaire/politique-reconnaissance-soutien.asp>
- Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MELCC). (2021). *Gestion intégrée des ressources en eau par bassins versants*. Gouvernement du Québec. <https://www.environnement.gouv.qc.ca/eau/bassinversant/gire-bassins-versants.htm#obv>
- Observatoire estrien du développement des communautés (OEDC). (2021). *Définition du développement des communautés*. <https://workdrive.zohoexternal.com/external/6dfa3488eddf71ba05390f5e0de9e4b8cb0f63383ecc277ed4c5910888404690>
- Opération veille et soutien stratégiques (OVSS). (2019). *Transition écologique et développement des communautés : un bref tour d'horizon*. [http://www.operationvss.ca/media/1132/ovss\\_transition-ecologique-et-developpement-des-communautes.pdf](http://www.operationvss.ca/media/1132/ovss_transition-ecologique-et-developpement-des-communautes.pdf)
- Ouranos. (2019). *Les villes et l'adaptation aux changements climatiques* [Avis]. [https://ouranos.ca/wp-content/uploads/FicheVille\\_FR.pdf](https://ouranos.ca/wp-content/uploads/FicheVille_FR.pdf)
- Poland, B., Buse, C., Antze, P., Haluza-DeLay, R., Ling, C., Newman, L., Parent, A.-A., Teelucksingh, C., Cohen, R., Hasdell, R., Hayes, K., Massot, S. et Zook, M. (2018). The emergence of the transition movement in Canada: Success and impact through the eyes of initiative leaders. *International Journal of Justice and Sustainability*, 24(3), 180-200. <https://doi.org/10.1080/13549839.2018.1555579>
- Posca, J. et Schepper, B. (2020). *Qu'est-ce que la transition juste?* Institut de recherche et d'informations socioéconomiques. [https://cdn.irisrecherche.qc.ca/uploads/publication/file/Brochure\\_Transition\\_WEB.pdf](https://cdn.irisrecherche.qc.ca/uploads/publication/file/Brochure_Transition_WEB.pdf)
- Reeves-Latour, J. et Audet, R. (2017). Le mouvement vert au Québec. Dans A. Chaloux (dir.), *L'action environnementale au Québec : entre local et mondial* (p. 37-52). PUM. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uqam/detail.action?docID=4891437>
- Riffon, O. (2019). *Exploration des stratégies visant l'accélération de la transition : s'inspirer de la nature pour augmenter la portée des actions transformatrices – Une typologie présentée à l'équipe du Hub Saguenay–Lac-Saint-Jean*. Université du Québec à Chicoutimi. <https://constellation.uqac.ca/5681/1/Typologie%20des%20stratégies%20de%20transformation%20-%20Version%20finale.pdf>
- Schlosberg, D. et Collins, L. B. (2014). From environmental to climate justice: Climate change and the discourse of environmental justice. *WIREs Climate Change*, 5(3), 369-374. <https://doi.org/10.1002/wcc.275>
- St-Hilaire-Gravel, P. (2014). *30 ans au RQGE : une histoire dissidente du mouvement écologiste au Québec, de 1982 à 2012* (2<sup>e</sup> éd.). Réseau québécois des groupes écologistes. <https://rqge.qc.ca/wp-content/uploads/2014/12/30-ans-au-RQGE-Philippe-Saint-Hilaire-Gravel.pdf>
- Vaillancourt, J.-G. (2015). Le mouvement vert au Québec : une perspective historique et sociologique. *Bulletin d'histoire politique*, 23(2), 113-132. <https://doi.org/10.7202/1028886ar>

# Besoins et présence des travailleuses et travailleurs migrants temporaires dans les régions du Québec : quelques éléments de description

Jorge Frozzini<sup>a</sup>, Éric Tremblay<sup>b</sup>, Vincent Arnaud<sup>c</sup>

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v31n2.1483>

---

**RÉSUMÉ.** En raison de la pénurie de main-d'œuvre, les employeurs et les associations d'employeurs cherchent à recruter un plus grand nombre de travailleuses et travailleurs migrants temporaires (TMT) dans différents secteurs d'activité au Québec. Cette demande destinée à pourvoir de nombreux emplois n'est pas nouvelle. Toutefois, les divers programmes, les besoins exprimés par les employeurs et les enjeux vécus par les TMT demeurent largement méconnus du grand public. Cette contribution propose une présentation du Programme des travailleurs étrangers temporaires (PTET) et de ses divers volets, un survol des besoins en main-d'œuvre exprimés par les employeurs ainsi qu'une discussion à propos de la précarité des TMT. Finalement, le texte avance quelques critiques à propos des conditions socioéconomiques et sociojuridiques des TMT au Canada.

**ABSTRACT.** *With the labour shortage, many employers and employer associations are calling for the recruitment of more temporary migrant workers (TMT) in various Quebec's sectors of activity. This demand is not new. However, the various programs, the needs expressed by employers and the problems encountered by TMTs remain largely unknown to the public. This contribution presents the Temporary Foreign Worker Program (TFWP) and its various components, an overview of the labour needs expressed by employers and a discussion of the precariousness of TMTs. Finally, the text suggests some criticisms of the socio-economic and socio-legal conditions of TMTs in Canada.*

---

## Introduction

Historiquement, la migration liée au travail n'est pas un phénomène nouveau, mais elle semble s'être accrue au cours des dernières années. En effet, dans le monde, le nombre des travailleurs migrants temporaires (TMT)<sup>1</sup> est passé de 150,3 millions en 2013 à 169 millions en 2022 (IOM, 2022). Au Canada, leur nombre est passé de 340 000 en 2017 à 470 000 en 2019 (Lu, 2020). Au Québec, leur nombre a lui aussi augmenté, passant de 12 545 en 2014 à 23 300 en 2019 (MIFI, 2020).

Le plus souvent poussés par une pénurie d'emploi ou des conditions socioéconomiques peu enviables dans leur pays respectif, les TMT cherchent à se déplacer pour trouver de l'emploi. Souvent, cette main d'œuvre a une image idéalisée du travail qui l'attend, étant donné les informations distribuées lors du recrutement et l'image positive dont le Canada jouit en tant que pays riche du Nord global. Toutefois, plusieurs TMT constatent que les conditions socioéconomiques auxquelles ils font face (conditions de vie, salaire, etc.) sont loin de l'idée qu'ils s'en faisaient (Ayala Alcayaga et collab., 2021; Candiz, 2019). De plus, nombre de ces travailleurs semblent prêts à

---

<sup>a</sup> Titulaire de la Chaire de recherche du Canada en communication interculturelle et technologies de gestion en contexte pluraliste et professeur agrégé, Université du Québec à Chicoutimi

<sup>b</sup> Doctorant en développement régional, coordonnateur de la Chaire de recherche du Canada en communication interculturelle et technologies de gestion en contexte pluraliste, Université du Québec à Chicoutimi

<sup>c</sup> Professeur agrégé, Université du Québec à Chicoutimi

accepter des conditions de travail précaires dans l'espoir d'améliorer leur situation financière et celle des membres de leur famille (Ayala Alcayaga et collab., 2021; Depatie-Pelletier et Dumont Robillard, 2013; Frozzini et Gratton, 2015).

La présence continue et croissante des TMT sur le territoire canadien illustre entre autres le besoin constant d'une telle main-d'œuvre, malgré l'idée socialement persistante selon laquelle les TMT ne viendraient que combler des besoins ponctuels. En effet, le recours continu par de nombreux employeurs défie l'idée même à la base de ces programmes : un besoin *temporaire* de main-d'œuvre. D'ailleurs, avec un système migratoire qui privilégie de plus en plus l'arrivée de travailleuses et travailleurs avec un statut temporaire (Bureau du vérificateur général du Canada, 2009; Sharma, 2006), plusieurs auteurs évoquent la *permanence du caractère non permanent du statut juridique des TMT* (Nakache, 2013; Sharma, 2001). Le caractère non permanent de leur statut juridique et les limites inscrites dans les programmes associés aux TMT induisent des dynamiques néfastes sur lesquelles les divers paliers gouvernementaux devraient agir.

Toutefois, il y a encore des incompréhensions qui persistent à propos de la situation socioéconomique des TMT et de la structure des programmes. De plus, des données permettant d'évaluer la présence des TMT sur le territoire québécois demeurent difficiles à obtenir pour des personnes qui voudraient prévoir les besoins de la population.

Dans le cadre de cette contribution, nous présentons le Programme des travailleurs étrangers temporaires (PTET) et ses divers volets qui permettent l'arrivée des TMT sur le territoire québécois. Nous identifierons quelques éléments qui expliquent les besoins en TMT de la part des entreprises. Enfin, nous discuterons de la précarité et de la vulnérabilité des TMT induites par la structure même du programme qui permet leur arrivée sur le territoire.

## 1. Programme des travailleurs étranger temporaires (PTET)

C'est en 1966 que le gouvernement canadien a proposé un premier programme de séjour temporaire à l'intention des travailleurs migrants, mais c'est en 1973 que le PTET a officiellement été mis en place (Depatie-Pelletier et Dumont Robillard, 2013;

Nakache, 2013). Dès lors, le programme a subi plusieurs transformations, entre autres selon les besoins économiques, le type d'orientation politique, voire idéologique des gouvernements en place et une mauvaise compréhension des enjeux liés aux besoins en main-d'œuvre par les élus et élues qui les mettent en place (Flecker, 2010; Lowe, 2010).

D'ailleurs, trois constantes peuvent être observées historiquement dans le domaine de l'immigration au Canada : les besoins économiques, démographiques et d'occupation territoriale. Ces constantes influencent les choix et les orientations des politiques mises en place à travers le pays.

Aujourd'hui, l'immigration économique et temporaire au Canada comprend deux grands programmes :

- 1) le Programme de mobilité internationale (PMI) : Il permet aux employeurs d'embaucher un travailleur temporaire sans avoir besoin ni d'une étude d'impact sur le marché du travail (EIMT)<sup>2</sup> ni d'un certificat d'acceptation du Québec (CAQ)<sup>3</sup>; et
- 2) le Programme des travailleurs étrangers temporaires (PTET) : Il exige une EIMT, un permis de travail fermé<sup>4</sup> et un CAQ.

Ces deux programmes sont censés combler temporairement les besoins en main-d'œuvre en l'absence de Canadiens ou de résidents permanents susceptibles de pourvoir les postes affichés, ce qui favorise ainsi la croissance économique du pays. Notons que les personnes qui arrivent sur le territoire canadien par l'entremise de ces programmes disposent d'un statut juridique de résident temporaire, c'est-à-dire que ces personnes sont autorisées à rester au Canada pendant une période limitée pour travailler, étudier ou visiter (L.C. 2001, chap. 22, art. 1). Dans le cas présent, cette autorisation ne concerne que le travail.

Le processus de recrutement ou d'embauche dans le cadre du PTET repose sur la coopération de trois ministères et d'une agence répartis entre les deux paliers de gouvernement (provincial et fédéral) :

- Emploi et Développement social Canada (EDSC) : Il est responsable du PTET, de l'approbation des EIMT, des règles liées aux permis de travail fermé, de l'évaluation des contrats, de la gestion des plaintes contre les employeurs et des inspections;
- Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (IRCC) : Il est responsable de délivrer les

permis d'entrée sur le territoire, de la lettre d'introduction attestant que le TMT peut obtenir le permis de travail, de la délivrance du permis de travail et des visas;

- L'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) : Elle est responsable de la vérification de l'ensemble de la documentation, de la décision de laisser ou non entrer le TMT sur le territoire canadien et de donner le permis de travail sur place. Qui plus est, elle est l'agence responsable du renvoi des personnes non autorisées;
- Le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration du Québec (MIFI) : Il délivre le CAQ et donne son approbation pour l'émission d'une EIMT.

À ces ministères et cette agence s'ajoute la présence d'acteurs privés, par exemple les agences de placement et de recrutement ainsi que les consultants en immigration. Cette multiplicité d'acteurs fait en sorte que le processus lié au PTET (recrutement,

embauche, arrivée, travail/séjour et retour au pays d'origine) est complexe, ne serait-ce que par la répartition des responsabilités, lesquelles ont un impact direct sur le destin de ces TMT.

Les démarches que les TMT doivent suivre pour travailler au Canada sont complexes et peuvent devenir encore plus complexes, par exemple si la personne doit se déplacer depuis sa communauté vers la capitale pour rencontrer un médecin accrédité par l'ambassade canadienne pour effectuer des examens médicaux. Nous pouvons néanmoins dégager quelques étapes cruciales : (1) obtenir une offre d'emploi de la part d'un employeur canadien ; (2) fournir les renseignements/documents nécessaires pour obtenir un CAQ et une EIMT avec l'employeur ; (3) faire une demande de permis de travail et de visa si nécessaire ; et (4) effectuer un examen médical pour l'obtention du permis de travail. Le tableau 1 synthétise l'ensemble des démarches par volet du PTET.

Démarches du TMT	Volets du PTET		
	Haut salaire/bas salaire	Agricole	Programme des travailleurs agricoles saisonniers (PTAS)
<b>Démarche de recherche d'emploi</b>	L'individu peut lui-même trouver un employeur prêt à l'embaucher. Toutefois, c'est souvent par le bouche-à-oreille et par l'intermédiaire d'agences de recrutement que le futur TMT apprend l'existence de l'emploi.		L'individu peut lui-même trouver un employeur prêt à l'embaucher. Toutefois, c'est souvent par le bouche-à-oreille et par l'intermédiaire des annonces du gouvernement que le futur TMT apprend l'existence de l'emploi.
<b>Démarche auprès de l'employeur</b>	Le futur TMT fournit tous les renseignements pour faire les demandes de CAQ et d'EIMT (notamment un contrat signé). Il peut arriver que le futur TMT effectue les démarches pour le CAQ.	Le TMT fournit tous les renseignements pour faire les demandes de CAQ et d'EIMT (notamment un contrat signé).	
<b>Démarche auprès du gouvernement du Canada</b>	Faire la demande de permis de travail, des données biométriques, du certificat de police (au besoin) et de visa (si requis).		
<b>Passer un examen médical aux fins de l'obtention du permis de travail</b>	Après d'un médecin désigné par IRCC dans le pays d'origine.		
<b>Autres démarches</b>	<b>Bas salaire :</b> Pour les postes de soins à domicile, le TMT doit répondre aux exigences de formation, de contrat et d'expérience de travail.		

Tableau 1 – Synthèse des démarches du TMT pour travailler au Canada<sup>5</sup>  
Source : Frozzini et Mvogo Balla (2021, p. 15)

Nous devons souligner ici un élément important qui peut avoir plusieurs incidences sur le recrutement d'un TMT. Lorsque l'employeur remplit le formulaire de l'EIMT, il doit spécifier le niveau de compétence professionnelle du poste à pourvoir (tableau 2) en suivant la Classification nationale des

professions (CNP). Cette information est essentielle, entre autres parce qu'elle permettra ou non à un TMT d'obtenir la résidence permanente, s'il choisit de rester sur le territoire. (Nous y reviendrons dans la discussion.)

Niveau de compétence	Type de formation
0	Professions nécessitant une formation universitaire dans le domaine de la gestion
A	Professions nécessitant une formation universitaire
B	Professions nécessitant habituellement une formation collégiale ou d'apprenti(e)
C	Professions nécessitant un diplôme d'études secondaires, une formation en milieu de travail ou les deux
D	Professions nécessitant habituellement une formation en cours d'emploi

Tableau 2 – Les niveaux de compétence selon la CNP  
Source : Frozzini et Mvogo Balla (2021, p. 19)

Comme nous l'avons indiqué (tableau 1), le PTET est composé de quatre volets :

- 1) Le volet agricole : il est ouvert à tous les TMT, mais des ententes avec les gouvernements du Guatemala, du Honduras et du Salvador permettent une plus grande rapidité de traitement des demandes émanant de ces pays;
- 2) Le Programme des travailleurs agricoles saisonniers (PTAS) : seuls les TMT provenant de 12 pays ayant signé une entente internationale peuvent être recrutés : Mexique, Anguilla, Antigua-et-Barbuda, Barbade, Dominique, Grenade, Jamaïque, Montserrat, Saint-Kitts-et-Nevis, Sainte-Lucie, Saint-Vincent-et-les-Grenadines et Trinité-et-Tobago;
- 3) Les postes à haut salaire : ce sont ceux où le TMT obtient un salaire égal ou supérieur au salaire horaire médian provincial ou territorial;
- 4) Les postes à bas salaire : ce sont ceux où le TMT obtient un salaire inférieur au salaire horaire médian provincial ou territorial (Frozzini et Mvogo Balla, 2021, p. 23-25).

En bref, à l'origine, le PTET a été créé avec l'intention de répondre à des besoins ponctuels en main-d'œuvre dans des secteurs spécifiques. Cependant, après plus de 40 ans d'existence, on observe une croissance non négligeable de la demande des employeurs, ce qui a favorisé le développement de divers volets du PTET. Dans la section suivante, nous explorons donc les besoins exprimés par les employeurs.

## 2. Présence des travailleurs migrants temporaires : les besoins exprimés

Comme nous l'avons mentionné, il y a plus de 40 ans que le PTET a été mis en place. Depuis lors, ce sont des personnes de partout de par le monde qui viennent travailler et combler les besoins de main-d'œuvre. On retrouve les TMT dans tous les secteurs d'activité, mais certains en attirent plus que d'autres. Par exemple, au Québec, de 2014 à 2018, les principales catégories professionnelles dans lesquelles on retrouve des TMT sont :

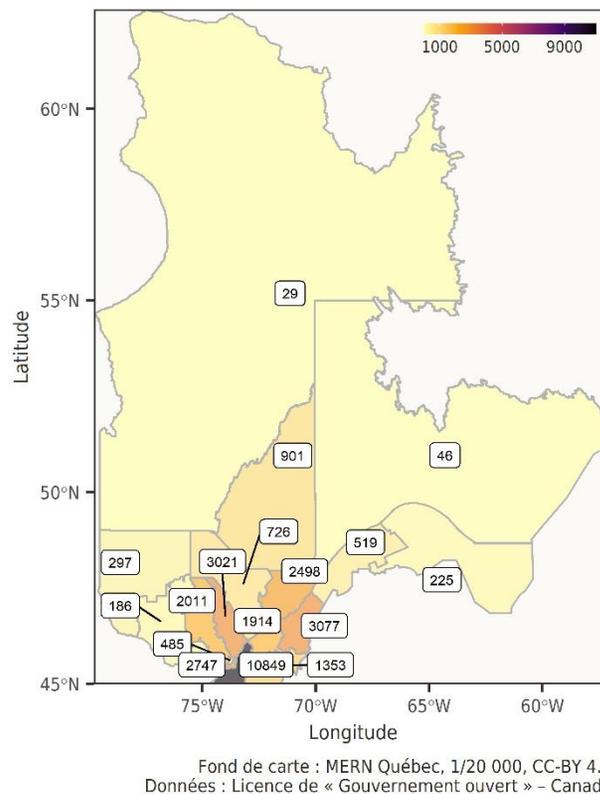
- ressources naturelles, agriculture et production connexe (70,5 %);
- sciences naturelles et appliquées (6,7 %);
- arts, culture, sports et loisirs (5,9 %);
- métiers, transport et machinerie (3,9 %);
- fabrication et services d'utilité publique (3,7 %) (MIFI, 2020, p. 11).

Ces chiffres illustrent les tendances des types de besoins exprimés par les employeurs pendant cette période. Afin de compléter ce portrait et d'avoir une idée plus fine des besoins des employeurs et de la présence des TMT sur le territoire québécois, nous avons choisi d'illustrer notre propos en nous intéressant au nombre de permis de travail délivrés et de demandes d'EIMT en 2019.

Ainsi, pour mettre en lumière les besoins des employeurs et la présence des TMT, nous nous appuyons, à la fois, sur les permis de travail délivrés aux TMT et les EIMT. Concernant les permis de travail, nous utilisons des données publiées par le

MIFI (2020). Concernant les EIMT, nous avons conçu une base de données<sup>6</sup> à partir des informations disponibles sur le site web fédéral *Gouvernement ouvert*. Nous avons choisi les EIMT, car ces données illustrent les besoins en main-d'œuvre exprimés par les employeurs, étant donné qu'ils doivent obligatoirement en faire la demande auprès d'EDSC avant d'embaucher un TMT. De plus, dans ces documents, plusieurs autres données (p. ex., le niveau de compétence de la CNP et le volet du PIET) sont indiquées. Le permis de travail permet, lui, d'illustrer la présence réelle des TMT sur le territoire, car seuls les TMT présents sur le territoire peuvent l'obtenir soit lors de leur arrivée à l'aéroport, soit par un changement de conditions de séjour.

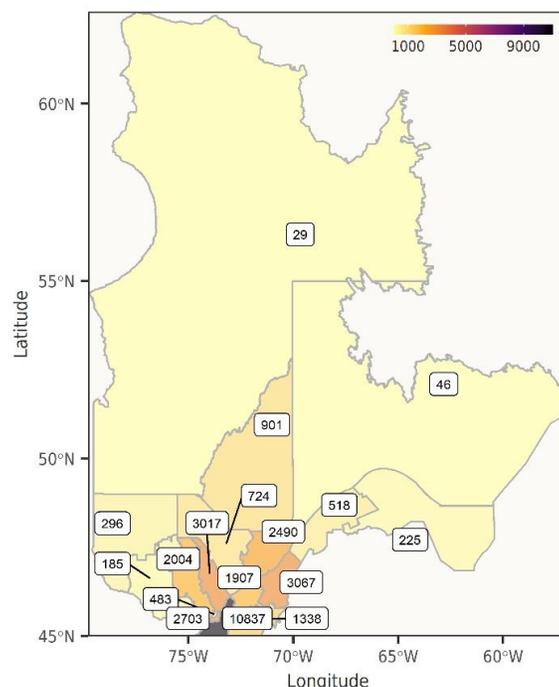
Les besoins en TMT varient d'une région administrative à l'autre. Un bon indice de ce besoin est le nombre de demandes d'EIMT effectuées par les employeurs au Québec. La carte 1 donne un aperçu des données de l'année 2019, pendant laquelle nous avons calculé un total de 30 885 demandes d'EIMT acceptées ou refusées<sup>7</sup>. Nous pouvons ainsi constater qu'il y a une concentration de demandes de TMT autour des régions proches de Montréal. Les chiffres, dans les autres régions administratives, diminuent plus on s'éloigne du centre de gravité que constitue la région métropolitaine de Montréal.



**Carte 1 – Nombre de demandes d'EIMT soumises par région administrative en 2019**  
Traitement : Vincent Arnaud

La figure suivante (carte 2) illustre le nombre d'EIMT acceptées par EDSC et le MIFI. D'après les informations colligées, il y a seulement eu 114 demandes refusées (soit un taux de refus de 0,37 %), peu importe le volet ou le niveau de compétence. Ces chiffres permettent d'affirmer que les

chances d'obtenir la permission d'engager un TMT sont très élevées au Québec, et ce, malgré : 1) la présence de deux paliers gouvernementaux complexifiant, de facto, le processus de vérification; 2) la complexité des documents à remplir; et 3) la complexité même du processus.



Fond de carte : MERN Québec, 1/20 000, CC-BY 4.0  
 Données : Licence de « Gouvernement ouvert » - Canada

**Carte 2 – Nombre d'EIMT acceptés par région administrative en 2019**  
 Traitement : Vincent Arnaud

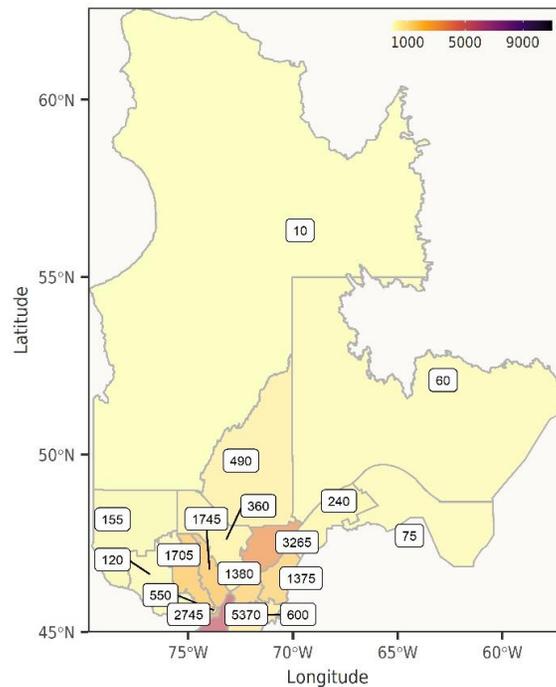
Ces illustrations des besoins exprimés en TMT à travers le Québec nous permettent d'avancer que le processus de recrutement des TMT semble bien compris et bien géré par les employeurs qui en font usage et par les individus ou organisations qui les accompagnent dans ce processus. En effet, si plusieurs employeurs effectuent ces demandes en recourant à des ressources internes, d'autres bénéficient de structures dédiées à la coordination du processus, depuis le recrutement jusqu'à l'arrivée des TMT sur le territoire (p. ex., la Fondation des entreprises en recrutement de main-d'œuvre étrangère [FERME] pour les employeurs du secteur agricole). D'autres peuvent aussi faire appel à des consultants et à des recruteurs ici et ailleurs pour les assister (Frozzini et Mvogo Balla, 2021).

Toutefois, même si, d'après les chiffres précédents, les employeurs québécois bénéficient de très bons taux de réussite lors de l'obtention des permissions nécessaires au recrutement des TMT, il n'y a pas de garantie que l'ensemble des TMT inscrits dans les demandes d'EIMT obtiendront, in fine, un permis de travail. En effet, plusieurs d'entre eux, pour diverses raisons, n'arriveront pas sur le territoire.

Comme l'illustrent la carte 3 et le tableau 3, les données publiées par le MIFI (2020) rendent compte

du nombre de permis de travail obtenus en 2019 par région administrative. Cependant, ces données constituent des tendances générales à prendre avec précaution. Par exemple, il est essentiel de mentionner que 3225 des 23 470 titulaires de permis de travail ne peuvent être représentés sur la carte puisqu'ils ne sont pas associés à une région administrative donnée. Qui plus est, dans le rapport original dont sont extraites ces données, il est clairement indiqué que « les totaux peuvent être différents de la somme des parties à cause des arrondissements » et que « pour des raisons de protection des renseignements personnels, certaines cellules dans les tableaux ont été supprimées » (MIFI, 2020, p. 8).

Néanmoins au-delà de ces bémols méthodologiques, il est intéressant de noter l'adéquation entre les trois cartes proposées avec une concentration du nombre total d'EIMT et du nombre de permis de travail obtenus autour de la région métropolitaine de Montréal. Il est également intéressant de relever le rapport entre le nombre de permis de travail et le nombre de demandes d'EIMT, soit 76 % en 2019. Il y aurait donc un taux d'attrition de l'ordre de 26 %, ce qui ajoute une pression supplémentaire sur l'emploi au pays.



Fond de carte : MERN Québec, 1/20 000, CC-BY 4.0  
Données, MIFI, Québec

Carte 3 – Nombre de permis de travail par région administrative en 2019  
Traitement : Vincent Arnaud

N° de la région	Région administrative	Nbre de permis	Population régionale	Rapport entre n <sup>b</sup> re de permis et population (‰)
01	Bas-Saint-Laurent	240	197 530	1,22
02	Saguenay–Lac-Saint-Jean	490	278 032	1,76
03	Capitale-Nationale	3 265	751 442	4,34
04	Mauricie	360	271 244	1,33
05	Estrie	600	482 790	1,24
06	Montréal	2 745	2 066 038	1,33
07	Outaouais	120	397 007	0,30
08	Abitibi-Témiscamingue	155	147 634	1,05
09	Côte-Nord	60	90 717	0,66
10	Nord-du-Québec	10	45 894	0,22
11	Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine	75	90 456	0,83
12	Chaudière-Appalaches	1 375	428 969	3,21
13	Laval	550	439 583	1,25
14	Lanaudière	1 745	515 727	3,38
15	Laurentides	1 705	620 648	2,75
16	Montérégie	5 370	1 430 305	3,75
17	Centre-du-Québec	1 380	249 467	5,53
	Région non précisée	3 225		
	<b>Total (personnes uniques)</b>	<b>23 470</b>		

Tableau 3 – Nombre de permis de travail délivrés dans le cadre du PTET dans les régions administratives du Québec, en 2019 et rapport entre le nombre de permis et la population par région administrative (‰)

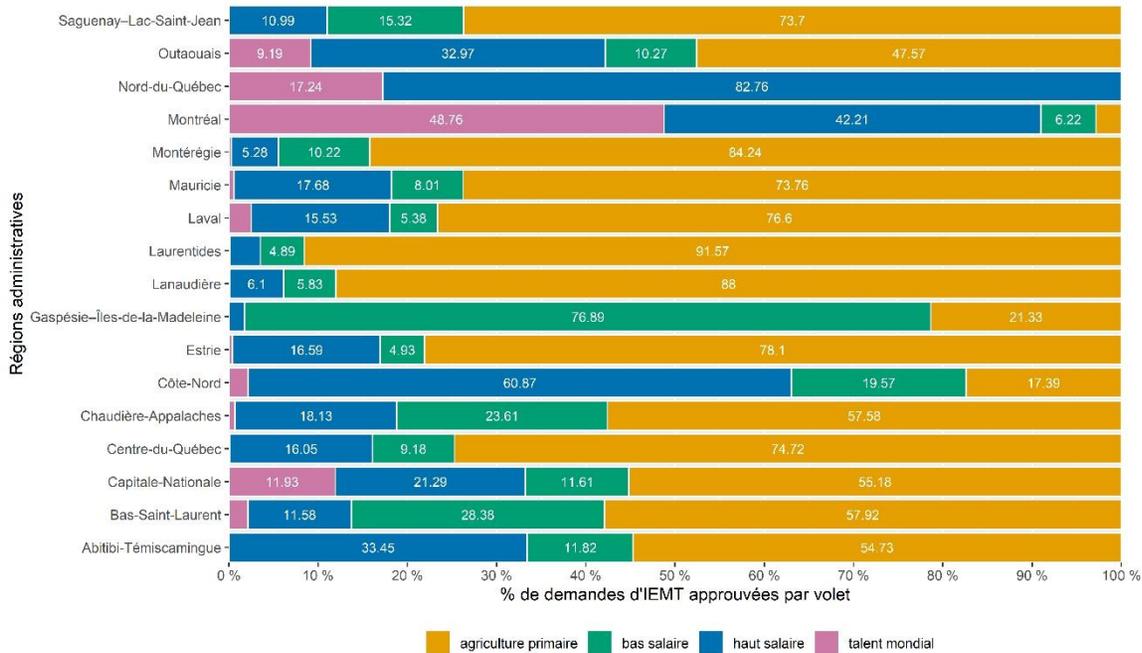
Source : MIFI (2020) et ISQ (2021)

Traitement : Éric Tremblay et Vincent Arnaud

Les chiffres précédents illustrent bien la répartition géographique des TMT sur le territoire québécois, tout en mettant en exergue le caractère extrêmement minoritaire de cette population. Elle ne représente qu'une part minime de la population des régions administratives du Québec (tableau 3). Cependant, ces chiffres ne peuvent à eux seuls illustrer la complexité de la réalité. Par exemple, des employeurs peuvent obtenir une EIMT pour enga-

ger une personne qui est déjà sur le territoire québécois. En outre, il peut y avoir un ou plusieurs travailleurs inscrits dans la même demande d'EIMT.

En dépit de ces limites inhérentes aux données utilisées, il est également possible d'illustrer les différences en besoins exprimés par région administrative en ce qui concerne les volets du PTET (graphique 1).



**Graphique 1 – Pourcentage d'EIMT acceptées par volet du PTET et par région administrative en 2019**  
 Source : Gouvernement ouvert  
 Traitement : Vincent Arnaud

Ce graphique permet de visualiser les tendances concernant les besoins par région administrative et par volet du PTET pour l'année 2019. Il illustre que le volet d'agriculture primaire prédomine (données du gouvernement fusionnant ici deux volets du PTET : le volet agricole et le PTAS). Toutefois, il y a des régions qui se démarquent par une plus grande proportion de TMT dans d'autres volets, par exemple à Montréal. Nous devons indiquer ici qu'il y a une nécessaire association entre le volet et le niveau de compétence associés aux postes com-

blés par les TMT. Ainsi, la plupart des TMT en agriculture primaire occupent des postes des niveaux C et B de la CNP (tableau 2). Ceux dans le volet des bas salaires sont associés principalement aux niveaux D et C, tandis que les hauts salaires sont, eux, associés aux niveaux B et A.

À titre d'exemple, la plupart des principaux employeurs ayant obtenu des EIMT au Saguenay–Lac-Saint-Jean (tableau 4) se situent dans le secteur agricole, à l'exception d'un seul, qui évolue dans le domaine de la machinerie.

Employeur	Nbre d'EIMT acceptées
Serres Toundra inc.	153
Pépinière Boucher – Division plants forestiers inc.	69
Nutrableu inc.	66
Les Bleuetières 2000 inc.	64
Le Potager Grandmont inc.	45
9312-8791 Québec inc.	42
Usine de congélation de Saint-Bruno	42
Amimac (2002) ltée	22
La Coopérative forestière de Girardville	20
Bleuets Fortin & Fils inc.	18

Note. Pour chacun des employeurs, le pourcentage d'EIMT refusées est de 0 %.

**Tableau 4 – Les 10 employeurs localisés au Saguenay–Lac-Saint-Jean ayant obtenu le plus grand nombre d'EIMT acceptées en 2019**

Source : Gouvernement ouvert  
Traitement : Vincent Arnaud

Cette section nous a permis d'illustrer les besoins en TMT selon les volets du PTET par région administrative du Québec et selon les niveaux de compétence associés à ces volets. Dans la section suivante, nous discuterons de certaines contraintes liées au PTET lui-même. Nous insisterons sur le fait que cet ensemble (la structure créée) facilite l'émergence et le maintien de situations de précarisation et de vulnérabilité.

### 3. Discussion et conclusion

Les deux premières sections de ce texte ont permis de circonscrire les caractéristiques névralgiques de la structure dans laquelle les TMT doivent naviguer ainsi que les liens avec les besoins en main-d'œuvre exprimés par les employeurs.

Un premier élément à mettre en exergue est le cadre rigide mis en place, c'est-à-dire la structure même du PTET. Comme nous l'avons mentionné de façon succincte dans la première section de cet article, ce programme n'autorise pas une quelconque flexibilité qui pourrait bénéficier tant aux TMT qu'aux employeurs. Par exemple, remplir l'ensemble des documents (complexes en soi) dans les limites temporelles imposées pour effectuer les demandes, les renouvellements, etc., participe à maintenir un contrôle des TMT et dans une certaine mesure des employeurs. Toutefois, l'effet le plus délétère est la limite aux droits des TMT qu'impose cette structure.

Le contrôle et la surveillance des employeurs, s'ils existent à travers la structure (documents à remplir et à faire évaluer et, parfois, inspections par le personnel d'EDSC) sont, dans les faits, déficients (Bellavance, 2021; CAC et collab., 2020), voire presque inexistantes, malgré les récents changements destinés à essayer de protéger les droits des TMT<sup>8</sup>.

Afin de bien comprendre la dynamique, il faut savoir que, s'il y a un problème au sein d'une entreprise (maltraitance, problèmes avec la paie, menaces de renvoi dans leurs pays, etc.), c'est à l'employé d'effectuer la dénonciation et de porter le fardeau de la preuve. En effet, le TMT doit documenter les événements (avoir des preuves) et remplir les documents nécessaires pour effectuer un signalement permettant d'entamer un processus qui peut s'avérer long et pénible. De plus, les TMT peuvent avoir des réticences à dénoncer les mauvais employeurs par peur de représailles, qui peuvent impliquer la perte du lien d'emploi (Basok, 2003; CAC et collab., 2020; Carpentier et Fiset, 2011; Dauvergne et Marsden, 2014; Frozzini et Law, 2017).

Dans le cas des TMT avec un permis de travail fermé, la perte du lien d'emploi signifie aussi le bris des conditions de séjour et induit donc une situation d'irrégularité qui peut mener au renvoi vers le pays d'origine. De plus, un TMT sans emploi sera dans l'impossibilité d'en trouver un nouveau sans

obtenir un nouveau permis de travail. Même si les TMT ont accès à l'assurance-emploi, l'obtenir, comme pour tout travailleur et travailleuse, est difficile (Frozzini et Law, 2017). Le fait de devoir obtenir d'autres permissions pour pouvoir commencer un emploi ajoute du temps d'attente et des dépenses – tout document engage des frais. Pendant le temps d'attente des nouveaux permis, les TMT n'ont pas toujours les ressources financières nécessaires pour subsister et parfois même pour conserver un logement.

Pour alléger les difficultés des personnes les plus vulnérables parmi les TMT, le gouvernement canadien a récemment mis en place, après de multiples pressions renouvelées (Choudry et collab., 2009; CTI, 2018; Globe Newswire, 2019), un permis de travail ouvert pour personnes vulnérables<sup>9</sup>, lequel permet de protéger un TMT des situations d'abus ou de violence. Ce permis constitue une avancée importante pour protéger les TMT, mais le processus d'obtention demeure complexe et repose sur la capacité du TMT à documenter et à remplir la demande. Ces quelques éléments décrivent le parcours emprunté par certains TMT qui s'avère source d'incertitude (Dennler, 2021; Kalleberg, 2009).

D'ailleurs, l'incertitude est le maître-mot d'un séjour de travail obtenu par l'entremise du PTET. Les TMT n'ont jamais la certitude que leur contrat sera renouvelé, et ce, comme nous l'avons indiqué, en dépit des besoins récurrents des employeurs. Qui plus est, cette incertitude est aussi liée à l'espoir que certains TMT ont de pouvoir accéder à la résidence permanente. Toutefois, comme nous l'avons mentionné, le fait qu'ils soient classifiés dans l'un ou l'autre des niveaux de compétence de la CNP a des effets directs sur cette possibilité. En effet, le gouvernement québécois a modifié en 2020 l'accès au Programme de l'expérience québécoise (PEQ), qui permet d'accélérer le processus d'obtention de la résidence permanente auprès du palier fédéral. Or, avec une telle réforme, les personnes qui ont été classifiées dans les niveaux C et D (donc la majorité des TMT au Québec) ne peuvent plus y avoir accès.

Si ce n'est pas l'ensemble des employeurs qui abuse du pouvoir que cette structure leur octroie, les cas d'abus et de violence sont documentés depuis trop longtemps (Basok, 2003; CAC et collab., 2020; Carpentier et Fiset, 2011; Goldring et Landolt,

2012; Sharma, 2001; Vérificatrice générale du Canada, 2021). Ils sont, en partie, le fruit des inégalités inscrites dans le programme même. Ces inégalités reposent sur un argumentaire faisant référence à l'appartenance à la nation et au caractère temporaire sur le territoire. Autrement dit :

- 1) On limite les droits (de liberté de mouvement, d'offrir librement sa force de travail, etc.) des personnes qui n'ont pas une appartenance reconnue à la nation (citoyenneté ou résidence permanente); et
- 2) On justifie la limite de leur séjour par l'idée que les emplois que les TMT combient ne le sont que pour une courte durée (une période précise de manque de main-d'œuvre). Dans le cas présent, les TMT sont autorisés à séjourner temporairement sur le territoire canadien. Or, par le fait même de devoir séjourner temporairement, certains de leurs droits sont limités puisqu'ils n'ont pas le « privilège » d'être des citoyens ou des résidents permanents (marqueurs de l'appartenance à la « nation » ou en processus de le devenir).

Pourtant, il s'agit de personnes qui contribuent, comme la plupart des citoyens et résidents permanents, à la croissance économique et sociale du pays. En outre, le caractère non permanent des postes offerts ne nous semble pas effectif. D'une année à l'autre sont pourvus des postes similaires. Il nous paraît donc difficile de soutenir l'idée de la non-permanence des postes proposés.

En dernier lieu, il nous semble important d'insister sur le fait que, tout au long de l'histoire du Québec et du Canada, les personnes migrantes et immigrantes ont été des acteurs importants du développement socioéconomique. Toutefois, il persiste dans la population générale une méconnaissance à propos de leur situation socioéconomique et sociojuridique (complexité de leur statut juridique et des programmes), en particulier celle des TMT. Qui plus est, les TMT méconnaissent souvent leurs propres droits ou éprouvent de la difficulté à les faire valoir.

À cet égard, nous ne pouvons donc qu'encourager des réformes au sein de ces programmes pour les rendre plus flexibles et pour permettre une meilleure inclusion des TMT au Québec et au Canada.

## NOTES

- 1 Nous utilisons cette appellation, et non celle de « travailleur étranger temporaire », car cette dernière n'est pas neutre et crée une distance par rapport à la personne et au processus auquel elle est assujettie. De plus, elle induit une différence par rapport aux droits des citoyens. Le terme « travailleur migrant temporaire » permet de mieux décrire les conditions de séjour au Canada, la précarité des statuts ainsi que les effets de l'encadrement juridique et administratif du parcours migratoire.
- 2 L'étude d'impact sur le marché du travail (EIMI) constitue une évaluation théorique qui détermine l'impact que l'offre d'emploi à un travailleur migrant temporaire aura sur le marché du travail canadien.
- 3 Le certificat d'acceptation du Québec (CAQ) est un document délivré par le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration (MIFI) qui confirme la décision d'accepter une candidate ou un candidat qui désire séjourner temporairement au Québec pour travailler, étudier ou recevoir un traitement médical.
- 4 Le permis de travail fermé autorise la personne à travailler au Canada seulement avec l'employeur mentionné dans ce document et dans le lieu indiqué dans ledit document. Il indique aussi la période pendant laquelle le TMT peut travailler au Canada.
- 5 Dépendamment de sa nationalité ou de son historique de voyage, le TMT peut être obligé d'obtenir un visa de résident temporaire (VRT) ou une autorisation de voyage électronique (AVE).
- 6 Pour une description détaillée de la conception de cette base de données, voir Frozzini et Mvogo Balla (2022).
- 7 Dans toutes les cartes et tous les diagrammes portant sur les demandes d'EIMI, une demande approuvée du Collège des médecins du Québec pour un médecin spécialiste dont le volet n'a pas été spécifié n'apparaît pas. Il y a donc bien eu 30 885 demandes d'EIMI en 2019, mais seules 30 884 apparaissent dans les cartes et diagrammes.
- 8 Emploi et Développement social Canada. (2021, 26 juillet). *Le gouvernement du Canada propose un nouveau règlement pour mieux protéger les travailleurs étrangers temporaires* [Communiqué de presse]. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/nouvelles/2021/07/le-gouvernement-du-canada-propose-un-nouveau-reglement-pour-ameliorer-la-protection-des-travailleurs-etrangers-temporaires.html>
- 9 Immigration et citoyenneté Canada. (2022). *Permis de travail ouvert pour les travailleurs étrangers vulnérables victimes de violence*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/immigration-refugies-citoyennete/services/travailler-canada/permis/temporaire/travailleurs-vulnerables.html>

## RÉFÉRENCES

- Ayala Alcayaga, C. C., Frozzini, J. et Hidalgo, R. (2021). Le travail agricole saisonnier en temps de pandémie de COVID-19 au Canada. *Caminando*, 35(1), 10-13. <https://id.erudit.org/iderudit/95526ac>
- Basok, T. (2003). *Tortillas and tomatoes: Transmigrant Mexican harvesters in Canada*. McGill-Queen's University Press.
- Bellavance, J.-D. (2021, 9 décembre). Protection des travailleurs étrangers temporaires : la vérificatrice générale écorche le gouvernement Trudeau. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/actualites/politique/2021-12-09/protection-des-travailleurs-etrangers-temporaires/la-verificatrice-generale-ecorche-le-gouvernement-trudeau.php>
- Bureau du vérificateur général du Canada. (2009). *Rapport de la vérificatrice générale du Canada à la Chambre des communes : automne 2009*. Gouvernement du Canada. [https://publications.gc.ca/collections/collection\\_2009/bvg-oag/FA1-2009-3-1F.pdf](https://publications.gc.ca/collections/collection_2009/bvg-oag/FA1-2009-3-1F.pdf)
- CAC, CDWCR, CCESO et MWAC. (2020). *Behind closed doors: Exposing migrant care worker exploitation during COVID-19*. Caregivers Action Centre. [https://migrantrights.ca/wp-content/uploads/2020/10/Behind-Closed-Doors\\_Exposing-Migrant-Care-Worker-Exploitation-During-COVID19.pdf](https://migrantrights.ca/wp-content/uploads/2020/10/Behind-Closed-Doors_Exposing-Migrant-Care-Worker-Exploitation-During-COVID19.pdf)
- Candiz, G. (2019). Travailleurs migrants saisonniers du Yucatán (Mexique) au Canada : précarité circulaire et limites d'un modèle de développement. Dans A. Martig et J. Pantaleón (dir.), *Travail, mobilités, subjectivités et formes d'assujettissement dans les Amériques* (p. 21-54). Presses de l'Université Laval.
- Carpentier, M. et Fiset, C. (2011). *La discrimination systémique à l'égard des travailleuses et travailleurs migrants*. Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse. <http://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/2102629>
- Centre des travailleurs et travailleuses immigrants (CTI). (2018). *Protégeons les travailleurs et travailleuses précaires : mémoire sur la Loi modifiant la Loi sur les normes du travail et d'autres dispositions législatives afin principalement de faciliter la conciliation famille-travail*. CTI.
- Choudry, A., Hanley, J., Jordan, S., Shragge, E. et Stigman, M. (2009). *Fight back: Workplace justice for immigrants*. Fernwood.
- Dauvergne, C. et Marsden, S. (2014). Beyond numbers versus rights: Shifting the parameters of debate on temporary labour migration. *Journal of International Migration and Integration*, 15(3), 525-545. <https://doi.org/10.1007/s12134-013-0287-3>

- Dennler, K. T. (2021). Uncertain future, unsettled present: Suspending and embracing engagement with life among newcomers in Toronto, Canada. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 1(17). <https://doi.org/10.1080/1369183X.2021.1927684>
- Depatie-Pelletier, E. et Dumont Robillard, M. (2013). Interdiction de changer d'employeur pour les travailleurs migrants : obstacle majeur à l'exercice des droits humains au Canada. *Revue québécoise de droit international*, 26(2), 163-200. <https://doi.org/10.7202/1068081ar>
- Flecker, K. (2010). Building a disposable workforce through temporary migration policy. *Canadian Issues*, printemps, 99-103.
- Frozzini, J. et Gratton, D. (2015). Travail migrant temporaire et précarisation. *Vie économique*, 7(1), 1-10. [https://constellation.uqac.ca/3370/2/RVE\\_vol7\\_no1\\_Frozzini-Gratton.pdf](https://constellation.uqac.ca/3370/2/RVE_vol7_no1_Frozzini-Gratton.pdf)
- Frozzini, J. et Law, A. J. (2017). *Immigrant and migrant workers organizing in Canada and the United States: Casework and campaigns in a neoliberal era*. Lexington Books.
- Frozzini, J. et Mvogo Balla, V. (2021). *Guide pour les travailleuses et travailleurs migrants temporaires et les intervenantes et intervenants au Québec* (1<sup>re</sup> éd.). Chaire de recherche du Canada CITG. <https://intercultureltechnologies.ca/outils>
- Frozzini, J. et Mvogo Balla, V. (2022). L'élaboration d'outils pour l'intervention auprès des travailleuses et travailleurs migrants temporaires au Québec. *Organisations & Territoires*, 31(1), 119-129. <http://revues.uqac.ca/index.php/revueot/article/view/1453/1218>
- Globe Newswire. (2019). Un travailleur migrant au Québec se voit accorder son tout premier permis de travail ouvert. *Le Léopard*. [Communiqué]. <https://www.leleopard.com/communiqu-18867983.html>
- Goldring, L. et Landolt, P. (2012). The impact of precarious legal status on immigrants' economic outcomes. *IRPP Study*, 35, 1-37. [https://www.researchgate.net/publication/261134673\\_The\\_Impact\\_of\\_Precarious\\_Legal\\_Status\\_on\\_Immigrants'\\_Economic\\_Outcomes](https://www.researchgate.net/publication/261134673_The_Impact_of_Precarious_Legal_Status_on_Immigrants'_Economic_Outcomes)
- Gouvernement du Canada. (2001). Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés, L.C., c27. *Ministère de la Justice*. [Justice]. <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/I-2.5/index.html>
- International Organization for Migration (IOM). (2022). *World migration report 2022*. IOM. <https://publications.iom.int/books/world-migration-report-2022>
- Institut de la Statistique du Québec (ISQ). (2021). *Fiches démographiques—Les régions administratives du Québec en 2021*. ISQ. <https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/fiches-demographiques-regions-administratives-quebec-2021.pdf>
- Kalleberg, A. L. (2009). Precarious work, insecure workers: Employment relations in transition. *American Sociological Review*, 74(1), 1-22. <https://doi.org/10.1177%2F000312240907400101>
- Lowe, S. J. (2010). Rearranging the deck chairs? A critical examination of Canada's shifting (im)migration policies. *Canadian Issues*, printemps, 25-28.
- Lu, Y. (2020). *Répartition des travailleurs étrangers temporaires dans les industries au Canada*. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2020001/article/00028-fra.htm>
- Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration (MIFI). (2020). *Immigration temporaire au Québec 2014-2019*. Gouvernement du Québec. [http://www.mifi.gouv.qc.ca/publications/fr/recherches-statistiques/Portraits\\_Immigration\\_Temporaire\\_2014\\_2019.pdf](http://www.mifi.gouv.qc.ca/publications/fr/recherches-statistiques/Portraits_Immigration_Temporaire_2014_2019.pdf)
- Nakache, D. (2013). The Canadian Temporary Foreign Worker Program: Regulations, practices, and protection gaps. Dans L. Goldring et P. Landolt (dir.), *Producing and negotiating non-citizenship: Precarious legal status in Canada* (p. 71-95). University of Toronto Press.
- Sharma, N. (2001). On being not Canadian: The social organization of "migrant workers" in Canada. *Canadian Review of Sociology and Anthropology*, 38(4), 415-439. <https://doi.org/10.1111/j.1755-618X.2001.tb00980.x>
- Sharma, N. (2006). *Home Economics*. University of Toronto Press.
- Vérificatrice générale du Canada. (2021). *Pandémie de COVID-19 : la santé et la sécurité des travailleurs agricoles étrangers temporaires pendant la COVID-19* [Rapport n° 13]. Bureau du vérificateur général du Canada. [https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/docs/parl\\_oag\\_202112\\_02\\_f.pdf](https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/docs/parl_oag_202112_02_f.pdf)

# Le Plan d'implantation et d'intégration architecturale (PIIA) et ses effets au cœur des préoccupations des résidents de la Cité-Jardin du Tricentenaire à Montréal

Sylvie Paré<sup>a</sup>, Kévin Dupont<sup>b</sup>

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v31n2.1485>

**RÉSUMÉ.** La Cité-Jardin du Tricentenaire, une enclave résidentielle située près du stade olympique dans l'est de Montréal, est témoin d'un renouvellement de sa population et de son marché immobilier. Depuis environ 25 ans, on y observe une importante augmentation de la valeur des propriétés du quartier qui est liée aux transformations sociodémographiques, économiques, mais aussi architecturales. Depuis son adoption en 2009, le Plan d'implantation et d'intégration architecturale (PIIA) constitue un outil d'urbanisme encadrant les travaux que ses résidents et résidentes souhaitent apporter à leur propriété. Or, les incidences de la mise en œuvre de cet outil d'urbanisme préoccupent certains des résidents, ce qui conduit à l'émergence de visions presque antagonistes entre les anciens et les nouveaux. Afin de mieux comprendre et de saisir ces différences, nous avons mené une enquête auprès de l'ensemble des résidents et résidentes de la Cité-Jardin en 2019. Cet article présente donc le contexte de mise en place du PIIA ainsi que les résultats de notre enquête.

**ABSTRACT.** *The Cité-Jardin du Tricentenaire, a residential enclave located near the Olympic Stadium in East End Montreal, has been undergoing a population and real estate market transformation. For the past 25 years, there has been a substantial increase in the market value of residential properties, that is also associated with socio-demographic, economic and architectural changes. In 2009, an urban planning tool was adopted to control changes that the residents wish to apply to their properties. However, the implementation of these architectural regulations has led to the emergence of different visions between the long-established residents and the newer ones. In order to better understand the dynamics at work, we conducted a survey with all the residents of the Cité-Jardin in 2019. This article provides the context in which the bylaws were implemented, and the results of our study.*

## Introduction

Cette recherche vise à cerner les dynamiques de changements sociodémographiques et morphologiques du quartier de la Cité-Jardin du Tricentenaire depuis les dernières décennies. Elle vise également à comprendre et à analyser le rôle de l'action publique en matière de gestion et de planification territoriales dans ce quartier prisé de Montréal.

Les données récoltées à partir d'une enquête par questionnaire permettent de mieux connaître les aspirations de la population du quartier. L'enquête

met en lumière les critères de choix du quartier, la participation aux activités de voisinage ainsi que l'importance du Plan d'implantation et d'intégration architecturale (PIIA) et ses effets sur les projets de rénovation. L'enquête cherche aussi à connaître les rapports entre citoyens et citoyennes à l'échelle du quartier avec les fonctionnaires et élus de l'arrondissement Rosemont–La Petite-Patrie, situé dans l'est de la ville de Montréal.

L'article est divisé en cinq parties. Il commence par une description contextuelle du concept de cité-

<sup>a</sup> Urbaniste et professeure titulaire en urbanisme, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal

<sup>b</sup> Bachelier en études urbaines, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal

---

jardin et de son arrivée au Québec. Ensuite, il traite de la mise en œuvre du PIIA au Québec. La troisième partie présente les éléments méthodologiques qui ont servi à mener à bien la recherche. Suivent les résultats de l'analyse des données de l'enquête par questionnaire auprès des résidents et résidentes de la Cité-Jardin du Tricentenaire. Enfin, nous proposons une synthèse et une discussion sur les résultats obtenus dans le cadre de la recherche.

## 1. Contexte

### 1.1 L'origine du concept de cité-jardin

L'idée d'une cité-jardin alliant vie urbaine et vie à la campagne fut conceptualisée à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle par l'urbaniste britannique Ebenezer Howard :

La Cité-Jardin telle que Howard l'a définie n'est pas une banlieue : c'en est l'antithèse : ce n'est pas davantage une retraite plus champêtre, mais c'est une création mieux intégrée en vue d'une vie urbaine qui réalise pleinement sa destination (Howard, 1969, p. 42).

À cette époque, face à un milieu de vie de plus en plus industrialisé et pollué, le concept de cité-jardin propose une nouvelle manière d'imaginer la forme urbaine. Cette nouvelle façon de penser la ville repose entre autres sur l'idée d'une décentralisation de la vie urbaine sous forme de « communautés de 30 000 habitants environ, centrées sur la petite entreprise et sur l'agriculture [où] chacun pourrait profiter d'un environnement sain » (Fishman, 1979, p. 39).

Ainsi, l'organisation spatiale de la cité-jardin se caractérise par son opposition au modèle urbain, où la nature est souvent absente. Comme planifié, la cité-jardin constitue un milieu de vie verdoyant par la présence marquée d'un couvert végétal abondant, par divers espaces verts collectifs, par des équipements communautaires, par un bâti à faible densité et par une structure pavillonnaire.

### 1.2 Le concept de cités-jardins au Québec

Le concept britannique de cités-jardins a cheminé jusqu'au Québec. Elles sont le résultat d'une adaptation de cet aménagement résidentiel planifié. Associées aux termes « cités coopératives », ces cités

se veulent des vitrines d'idéaux prônés par la doctrine coopérative (Choko, 1988).

Dans les années 1940, la ville de Montréal est aux prises avec une importante crise du logement. La situation du logement urbain est difficile : insalubrité et rareté causent une surpopulation au centre-ville, particulièrement chez les familles ouvrières. Afin de permettre l'accès à la propriété aux nombreuses familles de la classe ouvrière, l'avocat Joseph-Auguste Gosselin et le jésuite Jean d'Auteuil Richard développent dès le début des années 1940 les plans d'une cité-jardin ouvrière inspirée du concept de Howard. L'accès à un logement décent est, selon eux, la meilleure façon d'améliorer les conditions de vie de la classe ouvrière.

Une des formes les plus abouties de la cité-jardin au Québec est justement la Cité-Jardin du Tricentenaire à Montréal. L'intention à l'origine de ce projet est de créer un quartier destiné à la population canadienne-française catholique et ainsi de favoriser l'expansion de la famille. C'est initialement avec l'aide du financement des communautés religieuses et de l'État que la Cité-Jardin a pris forme sur des terres agricoles dans l'est de Montréal, soit à la croisée des artères Rosemont, Viau, Sherbrooke et L'Assomption.

Ce projet s'inscrit dans l'initiative de l'Union économique d'habitations (UÉH), un des quelques regroupements catholiques de citoyens canadiens-français, qui souhaitait améliorer la qualité du logement de la classe ouvrière canadienne-française (Collin, 1986). La mise en œuvre de la cité-jardin dans ce contexte endossait une planification urbaine porteuse d'un rôle social.

L'UÉH visait spécifiquement à créer un modèle unique de développement urbain qui ferait émerger une communauté forte et solidaire et, en même temps, attirerait des acheteurs de la classe ouvrière canadienne-française (Paré, 2012).

La Cité-Jardin du Tricentenaire à Montréal fut inaugurée le 2 août 1942. Nommée ainsi en l'honneur du 300<sup>e</sup> anniversaire de la fondation de la ville de Montréal, cette réalisation n'est cependant qu'une réussite partielle (Choko, 1988). Seulement 167 maisons sur les 600 prévues y sont érigées. Très peu de familles ouvrières viennent y habiter en raison du coût prohibitif de ces habitations.



Figure 1 – Plan original de la Cité-Jardin en 1942 et portion réalisée  
Source : l'Union économique d'habitations, <https://proposmontreal.com/index.php/la-cite-jardin-du-tricentenaire>

En effet, notamment en raison de l'usage de blocs de béton plutôt que du bois pour la structure, le coût de construction est plus élevé que prévu. Ce quartier est récupéré rapidement par la petite bourgeoisie canadienne-française, constituée surtout de

professionnels (médecins, avocats et professeurs) séduits par les rues en cul-de-sac, par les sentiers piétonniers à l'arrière des habitations, par les lots de grande dimension et par le style architectural canadien ou suisse de ces maisons unifamiliales.



Figure 2 – Périmètre actuel de la Cité-Jardin du Tricentenaire  
Source : Cite-jardin.ca

---

Cela dit, l'encadrement du développement urbain et de la situation sanitaire constitue un élément central dans cette démarche.

## 2. Un outil de l'urbanisme : le PIIA au Québec

Depuis le milieu des années 1990, la Cité-Jardin du Tricentenaire est témoin d'un renouvellement dans son marché immobilier. On y observe une augmentation substantielle de la valeur des propriétés. Cette hausse des valeurs foncières s'accompagne d'une augmentation des taxes, ce qui pousse certains résidents à quitter le secteur et d'autres à vendre leur résidence afin d'en tirer un bénéfice important.

Au fil des ans, l'arrivée de nouveaux résidents dans le quartier a amené une série de transformations sociodémographiques, économiques, mais aussi architecturales. En 2009, un Plan d'implantation et d'intégration architecturale (PIIA) adapté à la Cité-Jardin du Tricentenaire est mis en œuvre par l'arrondissement Rosemont–La Petite-Patrie. Cet outil de l'urbanisme se veut une réponse au désir des résidents de protéger le patrimoine bâti et naturel, et de mieux encadrer les projets de construction, d'agrandissement et de transformation résidentiels. Les normes sont applicables à l'implantation des constructions, à l'aménagement des terrains, à la protection des arbres et à l'architecture (matériaux, volumétrie, styles, etc.).

De manière semblable au nouvel urbanisme, une approche centrée sur une planification durable et à échelle humaine pensée par Calthorpe (1993), le mouvement des cités-jardins vise à réformer la manière traditionnelle de penser la ville. Il appuie son fondement sur un encadrement du développement urbain, particulièrement sur le plan de sa forme. Cela entraîne l'application et la planification systématiques de normes d'aménagement.

À travers le pouvoir législatif, une série d'outils de gestion et d'aménagement sont instaurés dans la pratique de l'urbanisme au Québec. Ces outils discrétionnaires agissent à titre d'encadrement réglementaire découlant de la *Loi sur l'aménagement et l'urbanisme* (LAU) (RLRQ, chap. A-19.1, 1979). Moins rigides, ils proposent un cadre réglementaire, naguère monopolisé par les règlements

d'urbanisme traditionnels normatifs. Leur principal avantage réside sans équivoque dans la possibilité donnée aux autorités municipales d'exercer un pouvoir décisionnel et discrétionnaire quant à la forme et à l'apparence souhaitées du développement sur leur territoire. Le *Règlement sur les plans d'implantation et d'intégration architecturale* (Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation, 2010) est né dans ce contexte en 1989. Cet outil urbanistique discrétionnaire viendra se greffer à la LAU (Lechasseur, 2000).

Contrairement aux règlements traditionnels d'urbanisme, le PIIA vise à avoir recours à des objectifs et à des critères, plutôt qu'à une application dans un cadre normatif. L'objectif est d'effectuer une analyse plus qualitative d'un projet en fonction du territoire ciblé, du terrain, du type de construction ou des travaux exécutés. À cet effet, la LAU stipule que le *Règlement sur les PIIA* se doit de :

déterminer les objectifs applicables à l'implantation et à l'architecture des constructions ou à l'aménagement des terrains, ainsi que les critères permettant d'évaluer si ces objectifs sont atteints [paragr. 145.16(2)].

La mise en application du Règlement passe par la création d'un comité consultatif d'urbanisme (CCU). Celui-ci émet des avis sur l'acceptabilité des projets. Comme l'indique la figure 3, le CCU opère sans pouvoir décisionnel (Marquis, 2007). L'approbation finale d'un projet est accordée par le conseil municipal. Cependant, c'est à partir des recommandations du CCU que la décision est prise.

Ce nouveau mode de gestion du développement du territoire a l'avantage d'être une démarche interactive qui invite au dialogue dès le dépôt d'un projet. Son caractère discrétionnaire facilite la négociation et permet une application plus souple des règles d'urbanisme.

Trop souvent, les élus, qui ont à utiliser leur pouvoir discrétionnaire pour accepter un projet, méconnaissent les objectifs que sous-tend l'application d'un tel règlement. L'engagement et la compétence des personnes qui siègent au sein du CCU sont aussi gage de réussite (Bourget, 2006).

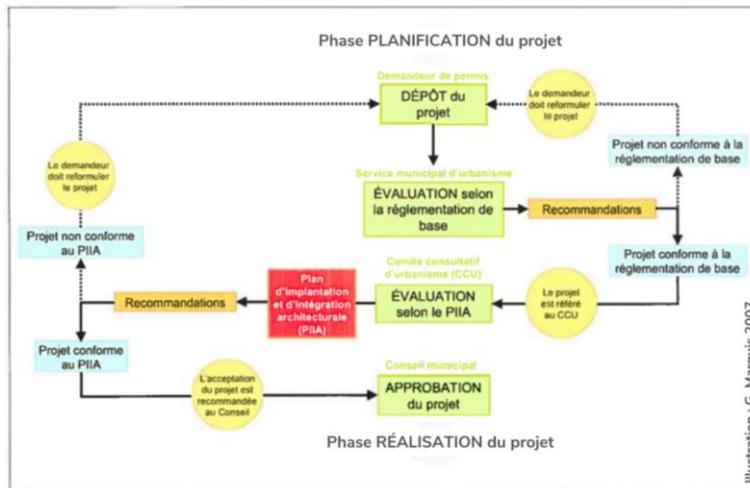


Figure 3 – Projet immobilier dans le cadre d’application d’un PIIA  
 Source : Marquis (2007)

Certes, cet outil d’urbanisme permet une souplesse dans l’encadrement du développement. Par contre, son application est somme toute influencée par l’évaluation qu’en fait le CCU.

Pour porter ses fruits, tout règlement relatif aux PIIA doit être appliqué par un personnel compétent et responsable, capable de recevoir les promoteurs et d’installer un climat de collaboration dès les premières étapes de la conception du projet (Bourget, 2006).

### 3. Méthodologie

Le territoire ciblé pour cette enquête est le quartier de la Cité-Jardin du Tricentenaire et ses 167 habitations. Il s’agit d’un quartier résidentiel à faible densité où réside une population de classe moyenne supérieure.

La méthode de recherche privilégiée est l’enquête par questionnaire, et ce, dans le but de recueillir des informations sur les résidents et sur leurs perceptions quant aux effets de l’application du PIIA sur leur milieu de vie.

L’élaboration et la distribution du questionnaire ont été effectuées selon les principes éthiques et les règles déontologiques en recherche sociale dans les universités québécoises et canadiennes. Les questionnaires ont été distribués de porte à porte par un tiers, avec une lettre de transmission présentant les objectifs de l’étude et ses responsables.

Les thèmes principaux du questionnaire se rapportent aux caractéristiques des ménages, à leur historique résidentiel, aux relations de voisinage, aux caractéristiques et aux coûts des travaux de construction ou de rénovation, etc.

Dans le but de protéger l’identité des personnes, nous nous sommes assurés de l’anonymisation des questionnaires lors de la collecte des données.

L’analyse des données quantitatives a été produite à l’aide du logiciel d’analyse statistique SPSS, ce qui donne lieu à un diagnostic d’ensemble sur les principales constructions, reconstructions et rénovations majeures dans le secteur. Ces données servent à tracer le portrait des propriétaires de longue date et les plus récents. Les données sont organisées en fonction d’une analyse thématique à partir d’une réduction de celles-ci et selon leur pertinence.

Ce projet d’enquête, qui a débuté en 2018, s’est concrétisé avec l’appui du conseil d’administration de l’Association des résidents de la Cité-Jardin (ARCJ). L’association est intervenue entre autres sur le plan logistique de la recherche. Sa participation concernait la distribution des enveloppes contenant le questionnaire, la lettre de présentation ainsi qu’une enveloppe préaffranchie, adressée à la professeure à son adresse de l’UQAM. L’association a aussi payé les coûts d’impression des questionnaires et des timbres.

## 4. Résultats

### 4.1 Le portrait des répondants

L'enquête auprès des résidents de la Cité-Jardin du Tricentenaire a permis d'obtenir un échantillon initialement composé de 68 questionnaires sur 167 résidences. Parmi ceux-ci, 67 questionnaires ont été considérés comme complets et font partie des analyses. Il s'agit d'un taux de réponse de plus de 40 % des ménages du quartier, ce qui est relativement élevé pour ce type d'enquête.

#### *Répartition géographique*

Il y a une légère surreprésentation de répondants habitant sur les avenues des Marronniers, des Mélèzes et des Plaines. Ces trois artères rassemblent 45 % de l'échantillon, soit l'équivalent de 10 à 13 répondants pour chacune. La participation sur les avenues des Cèdres, des Chênes, des Épinettes et des Sorbiers et sur la rue Viau s'est avérée moins importante, soit de 3 à 8 répondants par artère.

#### *Niveau de scolarité*

D'un point de vue sociodémographique, les résultats de l'enquête montrent qu'il s'agit d'un quartier affichant un niveau de scolarité élevé. La majorité des chefs de ménage ayant répondu au questionnaire possèdent un diplôme d'études universitaires de 1<sup>er</sup> ou de 2<sup>e</sup> cycle. Plus de 90 % des répondants ont au moins un diplôme de 1<sup>er</sup> cycle universitaire.

#### *Revenu d'emploi*

Les répondants déclarent un revenu allant de moins de 50 000 \$ à plus de 500 000 \$. La tranche de revenu qui réunit le plus de répondants est celle allant de 100 000 \$ à 199 999 \$ (30 % des ménages). Ensuite, la tranche allant de 200 000 \$ à 349 999 \$ regroupe plus du quart des ménages (27 % des répondants). Au moins 26 % des ménages auraient un revenu de plus de 350 000 \$. Enfin, seulement 17 % des ménages ont un revenu annuel de moins de 100 000 \$.

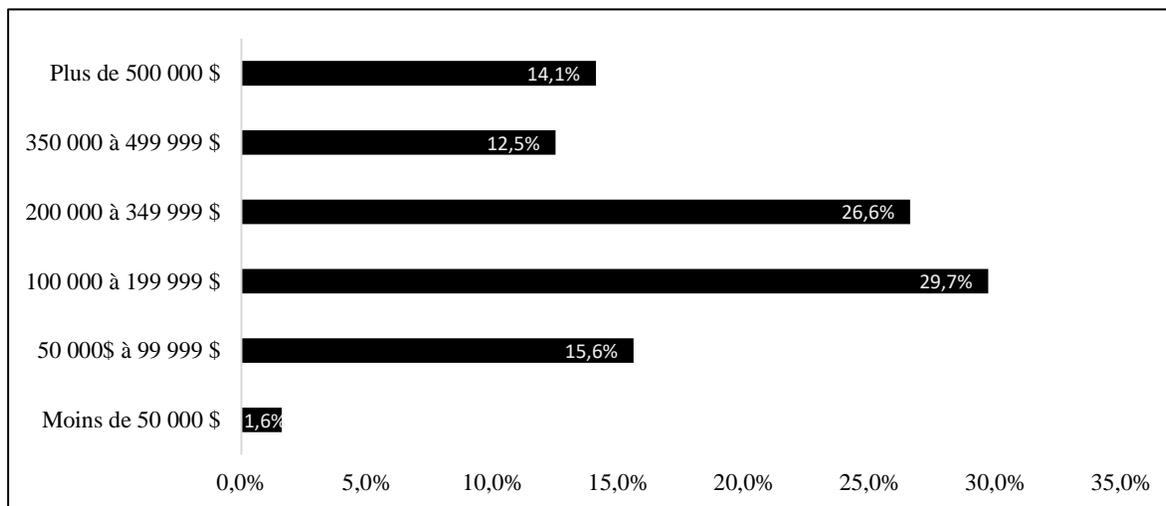


Figure 4 – Revenu total des ménages de l'échantillon

#### *Âge*

Plus de la moitié (52 %) des ménages sont composés de femmes et d'hommes qui ont plus de 44 ans. Les femmes et les hommes de 25 à 44 ans ne représentent qu'environ 20 % de l'ensemble des répondants. Les jeunes enfants et les adolescents composent quant à eux 16 % de la population.

### 4.2 L'établissement résidentiel dans le quartier

#### *Période d'arrivée*

Afin de distinguer la durée de résidence des habitants, trois périodes d'installation dans le quartier ont été identifiées selon l'année d'arrivée dans la Cité-Jardin : avant 1995, entre 1995 et 2004, et de 2005 à 2020.

La première période (avant 1995) est associée aux anciens résidents et regroupe 40 % des répondants. Par la suite, la période intermédiaire (1995-2004) est constituée des résidents de la seconde vague et concerne 15 % des répondants, soit le pourcentage le plus faible. Finalement, les résidents récents (2005-2020) constituent 46 % des ménages sondés, soit la part la plus importante de l'enquête.

### *Motifs d'établissement*

En plus de la période d'arrivée, les données ont aussi permis d'identifier les motifs d'établissement dans le quartier. Ils sont évoqués selon deux échelles : le quartier en soi, puis les secteurs environnants du quartier.

Tout d'abord, à l'échelle du quartier, on évoque comme premier motif (26 % des répondants) le fait de bénéficier d'une maison unifamiliale avec espace de stationnement. Ce motif est suivi par l'environnement vert de la Cité-Jardin (21 %) et par la tranquillité de la banlieue en ville comme autre motif important (21 %). Le critère jugé le moins important est le prestige du quartier.

Concernant les secteurs environnant le quartier, les résultats montrent que la proximité du lieu de travail serait le facteur le plus important (30 % des répondants). Il est suivi de la proximité d'un grand parc (parc Maisonneuve) (27 %). En troisième lieu, la proximité des écoles primaires est relevée pour 21 % des répondants. Ce critère rejoint particulièrement les jeunes ménages avec enfants. Deux écoles primaires, une publique et l'autre privée, sont présentes sur le territoire de la Cité-Jardin, ce qui permettrait d'expliquer l'importance de ce critère dans les résultats. Finalement, le critère qui est le moins noté est la proximité d'une église.

### **4.3 Les relations de voisinage**

Est-ce que la faible densité de la population qui caractérise la Cité-Jardin du Tricentenaire aurait des impacts sur les relations de voisinage? Impossible de répondre directement à cette question, mais les données montrent que la grande majorité des répondants entretiennent des relations sociales avec leurs voisins. De façon plus spécifique, 94 % des ménages entretiendraient des relations avec leur voisin immédiat, alors que 81 % d'entre eux auraient des relations sociales avec les voisins de la même rue. Enfin, 69 %

des répondants affirment entretenir des relations avec les autres résidents du quartier.

Créée en 2004, l'ARCJ joue probablement un rôle dans cette proximité entre voisins. À travers les activités que l'association propose tout au long de l'année, elle vise à créer et à entretenir un caractère communautaire dans le quartier. Selon les résultats, le taux de fréquentation est en moyenne de plus de 65 % pour toutes activités confondues. Cela inclut des activités telles que l'Halloween, le brunch de la Saint-Jean, les ventes de garage ainsi que des activités quotidiennes (p. ex., marche et jogging, promenade du chien, utilisation de l'aire de jeu des enfants, entraide et relations régulières de voisinage).

### **4.4 Les préoccupations des résidents**

L'association porte également la mission de protéger les intérêts de la collectivité. Une partie du questionnaire interrogeait les répondants sur les dossiers considérés comme prioritaires afin d'identifier leurs plus grandes préoccupations.

Par ordre d'importance, le dossier identifié le plus souvent concerne l'enjeu du stationnement. Parmi les répondants, 19 % sont d'avis qu'il s'agit d'un dossier important à régler. Bien que chaque ménage bénéficie d'un stationnement privé, l'enjeu mentionné ici concerne le stationnement en bordure des rues. Notons que les rues de la Cité-Jardin sont étroites et n'ont pas de trottoirs, ce qui engendre l'usage de la rue par les piétons et par les cyclistes. Certaines rues deviennent ainsi encombrées par les voitures d'automobilistes qui ne résident pas dans la cité-jardin, ce qui génère des conflits d'usage, notamment des travailleurs d'institutions hospitalières à proximité.

Ce dossier est suivi par celui du PIIA (15 %), incluant les enjeux portés par le CCU de l'arrondissement Rosemont-La Petite-Patrie. Le PIIA occupe une place centrale dans l'aménagement et la préservation patrimoniale du quartier.

Finalement, avec 13 % de réponses, l'entretien des espaces verts, des parcs et des sentiers constitue le troisième dossier prioritaire des résidents afin d'améliorer la qualité de vie du quartier.

#### 4.5 L'accessibilité économique au quartier

La Cité-Jardin du Tricentenaire est un quartier de plus en plus convoité en raison de l'offre d'espaces verts et de maisons unifamiliales avec espace de stationnement, ce dont témoignent les répondants au questionnaire. Diverses transformations socioéconomiques, paysagères et architecturales s'y déroulent, car une nouvelle population s'y installe, remplaçant certains ménages d'établissement. L'accessibilité économique au quartier requiert une grande capacité d'achat et de paiement de l'impôt foncier, car les habitations y sont de plus en plus coûteuses.

Afin de connaître ces conditions d'accès au marché immobilier, nous avons demandé aux répondants le montant qu'ils ont déboursé (en dollars courants) pour leur propriété ainsi que l'année d'achat :

- entre 1950 et 1985 : 25 % des résidents ont déboursé moins de 100 000 \$ pour leur maison;
- entre 1986 et 2018 : 23 % ont payé entre 200 000 \$ et 350 000 \$ ou de 500 000 \$ à 750 000 \$.

Comme le montre le tableau 1, en dollars actualisés, 25 % des résidents auraient déboursé de 200 000 \$

à 349 999 \$ pour leur résidence, 23 % auraient payé un montant de 350 000 \$ à 499 999 \$ et un autre quart de 500 000 \$ à 749 999 \$.

Si l'on compare ces données, il s'agit d'un écart de 23 points de pourcentage pour l'intervalle de moins de 100 000 \$. Puis, il y a une augmentation considérable dans l'intervalle de 350 000 \$ à 499 999 \$. Celle-ci passe de 8 % au moment de l'achat à 23 % en 2020, soit une augmentation de 15 points de pourcentage.

Bien que le calcul en dollars constants, actualisé pour la cause, montre le prix qu'auraient dû déboursé les résidents en 2020, celui-ci n'indique pas totalement la réelle variation de la valeur marchande actuelle des propriétés du quartier. Cela dit, il semble que les maisons unifamiliales du quartier se vendent à des prix bien au-delà des valeurs moyennes sur l'île de Montréal, notamment en raison de la qualité du milieu, comme nous l'avons évoqué plus haut, et d'une offre restreinte de ce type d'habitation à Montréal. Selon les chiffres de l'Association professionnelle des courtiers immobiliers du Québec (APCIQ, 2020), le prix médian d'une maison unifamiliale dans la région de Montréal en 2020 atteignait 400 000 \$.

Intervalles	Au moment de l'achat	En dollars actualisés (2020)
Moins de 100 000 \$	25 %	2 %
100 000 à 199 999 \$	9 %	8 %
200 000 à 349 999 \$	23 %	25 %
350 000 à 499 999 \$	8 %	23 %
500 000 à 749 999 \$	23 %	25 %
750 000 à 899 999 \$	2 %	8 %
900 000 à 999 999 \$	8 %	5 %
+ de 1 000 000 \$	3 %	6 %

Tableau 1 – Pourcentage du prix payé au moment de l'achat en dollars actualisés

#### 4.6 Les travaux majeurs apportés à la propriété

Les travaux majeurs regroupent plusieurs types de travaux, à savoir les agrandissements, les rénovations majeures et l'aménagement paysager. Ces données montrent certaines des transformations architecturales du quartier et les difficultés rencontrées. Rappelons que les travaux majeurs sont soumis au *Règlement sur les PIA* et les répondants offrent quelques

exemples de difficultés éprouvées lors de la mise en œuvre de ce règlement discrétionnaire.

Si l'on compare les données des deux périodes :

- Les *agrandissements* après 2010 impliquent majoritairement un investissement de plus de 100 000 \$. Toutefois, dans l'ensemble, les montants dépensés vont de 8 000 \$ à 600 000 \$;
- Après 2010, les *rénovations majeures* semblent avoir considérablement augmenté parmi les répondants

du quartier. Près de 60 % des répondants en ont effectué après 2010 et presque la moitié (48,5 %) des rénovations impliquent un investissement allant de 5 000 \$ à 24 999 \$;

- Le nombre de projets d'*aménagement paysager* et les sommes dépensées ont aussi augmenté depuis 2010. Dans de grandes opérations, comme des agrandissements, l'aménagement paysager accompagne souvent le projet.

À titre d'exemple, la figure 5 présente le nombre de rénovations majeures effectuées par les répondants

ayant fait des travaux au fil du temps. On observe une importante croissance associée à ce type de travaux à partir de 2010.

Ainsi, le nombre de rénovations majeures affiche une première hausse importante entre 2000 et 2009, pour un total de 21 rénovations. Puis, le nombre passe à 67 rénovations pour la période de 2010 à 2020, ce qui correspond à une augmentation de près de 70 % pour ce type de travaux uniquement.

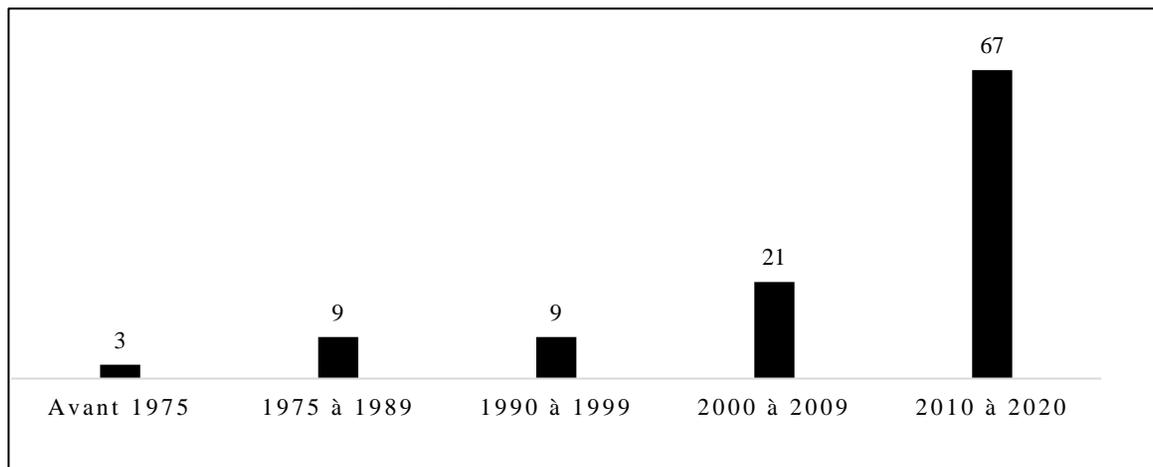


Figure 5 – Nombre de rénovations majeures selon la période donnée

#### 4.7 Le Plan d'implantation et d'intégration architecturale (PIIA) et ses effets

Les données issues des questionnaires montrent que le *Règlement sur les PIIA* est un outil d'urbanisme peu connu. En effet, 79 % des répondants disent ne pas bien connaître le PIIA applicable à la Cité-Jardin, tandis que seulement 21 % le connaîtraient bien. Parmi ceux qui ont fait des travaux sur leur propriété (23/67) et qui ont dû demander un permis, le PIIA aurait mené à d'importants délais dans sa délivrance, soit pour 83 % d'entre eux. Cet outil d'urbanisme aurait donc retardé la grande majorité des travaux de construction. Pour 61 % des personnes qui ont fait des travaux, le PIIA aurait aussi mené à des coûts supplémentaires. Cette même proportion de répondants a perçu son interprétation ou son application par les fonctionnaires de l'arrondissement Rosemont–La Petite-Patrie comme étant arbitraire.

Une partie du questionnaire était destinée à recueillir de l'information supplémentaire sur les préoccupations des résidents. À la lumière des commentaires laissés par certains répondants, aucun ne semble aller dans le sens d'une opposition à l'adoption du PIIA. En effet, on met l'accent sur le fait qu'une telle disposition réglementaire a été bien accueillie, car celle-ci a permis aux résidents de jouir d'une certaine garantie d'harmonie architecturale et paysagère dans leur quartier.

Cependant, des commentaires plus critiques et portant sur la mise en œuvre du PIIA concernent l'interprétation que les fonctionnaires de l'arrondissement en font. Il existerait une distorsion entre leur vision et celle des anciens résidents d'établissement. Le quart des commentaires évoquent la lourdeur bureaucratique du système, car réaliser un projet de rénovation ou d'agrandissement serait coûteux en temps et en argent, et ce, en raison des délais importants pour l'obtention d'un permis. À six reprises, il est mentionné que l'application du PIIA par l'arrondissement semble s'éloigner des objectifs qui le

---

régissent, en particulier celui de « favoriser une implantation des constructions assurant la qualité de leur insertion dans le cadre bâti existant, tout en respectant la valeur patrimoniale du lieu » (tiré d'un des questionnaires anonymisés).

Pour trois répondants, le PIIA ne serait pas facile à comprendre ni à mettre en œuvre, même pour un professionnel. Les démarches et les critères seraient parfois tellement contraignants qu'ils pousseraient à vouloir le détourner pour mener à terme son projet. Une des possibles dérives est que la lenteur des démarches pousse les résidents à entreprendre des travaux « en cachette » et à ne plus faire confiance aux règles édictées par le *Règlement sur les PIIA* de la Cité-Jardin du Tricentenaire. Les données montrent que la notion de décisions arbitraires revient à 12 reprises, ce qui représente 40 % des commentaires apportés par les répondants qui ont fait des travaux. La frustration provient entre autres de ce constat.

## 5. Synthèse et discussion

Nos résultats montrent un renouvellement de la population dans le quartier de la Cité-Jardin du Tricentenaire depuis le milieu des années 1990. L'importante augmentation de la valeur des propriétés semble directement en lien avec la demande de résidences pavillonnaires à Montréal. La hausse des travaux majeurs effectués sur les propriétés au cours des dernières années montre que, outre l'âge des bâtiments nécessitant des travaux de mise à niveau, les propriétaires investissent dans une mise au goût du jour des maisons achetées : grande cuisine à aire ouverte, grandes salles de bain, *walk-in* et salle familiale. Dans les résultats de l'enquête au sujet de la période d'arrivée à la Cité-Jardin du Tricentenaire, presque la moitié des répondants sont des résidents récents. Cela soutient l'idée selon laquelle la hausse de la valeur des propriétés s'accompagne d'une augmentation des taxes foncières, ce qui pousse ultimement certains anciens résidents d'établissement à quitter le quartier.

Aussi, considérant ce phénomène, incluant le fait que 79 % des répondants ne connaissent pas le PIIA applicable à la Cité-Jardin du Tricentenaire, et ce, malgré sa promotion, on peut imaginer que le PIIA est en grande partie méconnu par les ménages d'arrivée récente, ceux-ci constituant la part la plus importante de l'échantillon. Cela dit, il existe néanmoins une différence de vision entre les anciens

résidents d'établissement et les résidents récents, ces derniers ayant une forte influence dans le processus de transformation du quartier. C'est une conclusion que tirait déjà Paré (2012) au sujet de la transformation du quartier :

Les plus anciens opposent la valeur de préservation des caractéristiques particulières et exceptionnelles de Cité-Jardin, comme établi par le Conseil du patrimoine, à celle des autres qui souhaitent imposer le modèle résidentiel de la banlieue typique de Montréal (p. 35).

Les résultats révèlent aussi d'autres facteurs qui illustrent la transformation de la classe sociale des résidents, soit les niveaux élevés de scolarité et de revenu : 53 % des ménages auraient un revenu de plus de 200 000 \$ et 90 % des répondants possèdent au moins un diplôme de 1<sup>er</sup> cycle universitaire. Ces données sociodémographiques sont des indicateurs de l'accessibilité économique restreinte au quartier. En considérant que les maisons du quartier se vendent de plus en plus cher, le statut socioéconomique des ménages qui souhaitent y résider exige une grande capacité d'achat pour ce marché immobilier.

Une analyse de corrélation a été effectuée sur l'année d'achat et le prix payé à l'achat de la maison. L'année d'achat détermine en grande partie le prix payé lors de cet achat. En effet, plus l'année d'achat est récente, plus le montant déboursé est élevé; une évidence. Par contre, on décèle une accélération de la valeur immobilière à partir des années 1990. L'année d'achat explique à 78 % le prix payé à l'achat de la résidence. Pareillement, l'année d'achat explique à 65 % cette même tendance lorsque les dollars sont actualisés à l'année 2020.

En ce qui concerne le revenu des ménages, on constate une corrélation forte avec le prix payé à l'achat d'une propriété (en dollars courants). De façon générale, quand la variable du revenu du ménage augmente, celle du prix payé à l'achat augmente aussi. Ici, le revenu total du ménage explique à 34 % le prix payé à l'achat de la maison. Le prix payé est donc très lié au revenu des résidents, mais également à l'époque de l'achat.

Cela dit, la qualité de l'aménagement du quartier, selon les principes urbanistiques de Howard, semble directement liée à son attractivité. La hausse du prix des propriétés y est intimement reliée aussi,

en raison du caractère unique de la Cité-Jardin du Tricentenaire. Pouvoir bénéficier d'une maison unifamiliale avec espace de stationnement, rappelons-le, est le motif d'établissement dominant cité par les répondants. Rappelons aussi que la vie de quartier y est florissante et que les relations de voisinage y sont bien implantées, un facteur d'accroissement du sentiment d'appartenance.

D'un point de vue architectural, lorsque bien encadrés, les travaux majeurs accentuent la hausse des valeurs foncières. Les données montrent qu'il y a une augmentation « exponentielle » des travaux de rénovation majeure depuis 2010, puis que les agrandissements effectués atteignent des montants allant jusqu'à 600 000 \$.

À noter que la valeur des rénovations majeures après 2010 est intimement liée au revenu total du ménage. Les rénovations les plus coûteuses ont été effectuées par les répondants ayant indiqué un revenu supérieur à la moyenne. D'un point de vue statistique, quand la variable du revenu augmente, celle de la valeur des rénovations augmente aussi. Le revenu détermine donc l'importance de la valeur des rénovations. Le revenu total du ménage explique à 27 % la valeur des rénovations majeures après 2010, ce qui constitue une corrélation forte.

### 5.1 L'apport du PIIA selon la perception de certains répondants

Le *Règlement sur les PIIA* de la Cité-Jardin du Tricentenaire adopté en 2009 demeure une source de préoccupation chez plusieurs répondants. Comme l'ont montré les données, pour les ménages du secteur ayant effectué des travaux, le PIIA aurait mené à d'importants délais d'obtention de permis, soit pour 83 % d'entre eux. Cet outil d'urbanisme qui régit et encadre les projets de construction aurait retardé la grande majorité d'entre eux. Rappelons aussi que le PIIA aurait aussi mené à des coûts supplémentaires pour 61 % des répondants.

Concernant son application pour les projets d'agrandissement, quelques répondants ont partagé des avis critiques quant à des travaux effectués sur quelques propriétés. Pour certains agrandissements, le bâtiment ajouté est en complète rupture architecturale avec le bâtiment principal. Souvent, il s'intègre mal au style d'origine. Une propriété est

citée à deux reprises dans les réponses au questionnaire à titre d'exemple. Un répondant va même jusqu'à qualifier les nouveaux agrandissements « d'aberrations majeures qui nuisent au tissu urbain » (tiré d'un des questionnaires anonymisés).

Ces agrandissements effectués en cour arrière s'inscrivent dans une application de la réglementation qualifiée de « deux poids, deux mesures », car il y aurait une obligation à protéger les vues à partir de la rue, et non celles à l'arrière des bâtiments. Le résultat donne une façade avant compatible avec le style d'origine, mais une façade latérale et/ou arrière en décalage complet par rapport à l'architecture générale de la propriété.

Cet outil que constitue le PIIA, initialement pensé afin de mieux encadrer les projets de construction, d'agrandissement et de transformation résidentiels, apparaît désormais comme une source de frustration pour une part importante des répondants. Les normes applicables sont ainsi perçues comme des « décisions arbitraires » et la frustration provient entre autres de ce constat.

### 5.2 Les limites de la recherche

Selon notre enquête, nous découvrons le lien entre l'évolution de l'immobilier, le portrait des résidents ainsi que le dispositif administratif et réglementaire que constitue le PIIA. Cette démarche mise sur les effets du PIIA et sur la manière dont les perceptions quant aux transformations du quartier s'expriment chez ses résidents. C'est donc une recherche de compréhension et d'analyse de l'action publique en matière de gestion et de planification territoriales dans ce quartier de Montréal.

Quant aux limites d'une telle démarche, l'enquête par questionnaire s'adressait uniquement aux résidents de la Cité-Jardin, ce qui suggère une analyse strictement du point de vue des résidents. Cette méthode ne permet pas la possibilité d'effectuer une analyse de l'enjeu du point de vue des différents acteurs impliqués, par exemple la Ville de Montréal, l'arrondissement Rosemont–La Petite-Patrie et ses élus ainsi que les membres du CCU.

La recherche aurait pu inclure aussi des entretiens avec un sous-échantillon des ménages ayant participé à l'enquête pour approfondir certains aspects de l'étude. Cela dit, la démarche possède aussi l'avantage d'un échantillon substantiel (40 % de la totalité des

ménages), son faible coût et sa facilité de traitement des données.

Une piste intéressante de recherche serait de mener une enquête auprès des résidents habitant la périphérie de la Cité-Jardin du Tricentenaire afin de connaître leur participation à la vie de quartier, leur perception face à ce milieu de vie ainsi que leurs interactions entre les divers acteurs. De plus, il serait intéressant de connaître les préoccupations des résidents dans d'autres cités-jardins au Québec et au Canada avec des dispositifs de préservation du patrimoine. Enfin, l'enquête auprès des résidents de la Cité-Jardin du Tricentenaire constitue une étude de cas qui présente des pistes de recherche concernant les transformations des quartiers dont l'aménagement est encadré par une réglementation discrétionnaire.

## Conclusion

À travers le traitement et l'analyse de ces questionnaires, plusieurs constats ont émergé :

- 1) Le quartier de la Cité-Jardin du Tricentenaire offre une qualité de vie, d'aménagement et de localisation qui incite les gens à vouloir s'y établir;
- 2) La vie de quartier dynamique s'explique entre autres par un haut taux de relations de voisinage et par l'organisation d'activités par l'association des résidents;
- 3) Le choix résidentiel de s'y établir s'accompagne d'un coût de plus en plus important avec le temps. Au fil des ans, le quartier est de moins en moins accessible financièrement pour les anciennes familles d'établissement appartenant à la classe moyenne et qui traditionnellement effectuaient une passation de leur maison d'une génération à l'autre.

L'arrivée de nouveaux résidents mieux nantis que les précédents vient transformer le quartier de façon significative. Certains résidents déplorent une perte

du sentiment d'appartenance communautaire en raison de ces transformations.

Le quartier évolue aussi sur les plans architectural et paysager. Les résidents sont plus nombreux à effectuer des rénovations majeures, ce qui contribue notamment à l'augmentation de la valeur des propriétés. Il y aurait un manque de mesures d'atténuation relatives aux taxes foncières élevées, ce qui ultimement causerait une incapacité pour certains résidents de continuer à les payer. Cela dit, le PIIA demeure central dans les préoccupations des répondants qui effectuent des travaux sur leur propriété. Les perceptions quant à son application sont souvent contradictoires.

En somme, peu de travaux se sont consacrés aux incidences sur les résidents de la mise en œuvre d'outils discrétionnaires découlant de la LAU comme le PIIA. En effet, notre étude montre que les objectifs de préservation et de respect du patrimoine naturel et bâti ne sont pas toujours atteints de manière optimale. Les commissaires siégeant au CCU ont parfois des avis divergents et les décisions rendues sur les projets sont souvent insatisfaisantes pour les résidents. Cela se répercute dans les avis rendus aux conseils d'arrondissement, lesquels prennent des décisions parfois mal avisées (voir figures 6 et 7).

Par ailleurs, si le *Règlement sur les PIIA*, un dispositif laissant beaucoup de place à l'interprétation, occasionne l'augmentation des coûts de construction et du délai d'obtention des permis de rénovation ou d'agrandissement (jusqu'à 11 mois, selon un répondant), il serait judicieux de mieux encadrer les pratiques issues des obligations fixées par les décisions des conseils d'arrondissement. Les avis des CCU seraient plutôt entérinés par les conseils d'arrondissement, alors que leurs contenus sont souvent contestés. Ce sont du moins des perceptions relevées dans notre enquête auprès des résidents de la Cité-Jardin du Tricentenaire.

## RÉFÉRENCES

- Association professionnelle des courtiers immobiliers du Québec (APCIQ). (2020). *Baromètre du marché immobilier résidentiel : 4<sup>e</sup> trimestre 2020*. APCIQ. <https://com.apciq.ca/sam/pdf/bar/2020/202004-bar-province.pdf>
- Bourget, C. (2006). Les PIIA : encadrer avec souplesse. *Continuité*, 108, 39-41. <https://id.erudit.org/iderudit/17601ac>
- Calthorpe, P. (1993). *The next American metropolis: Ecology, community, and the American dream*. Princeton Architectural Press.
- Choko, M. H. (1988). *Une cité-jardin à Montréal : la Cité-jardin du Tricentenaire, 1940-1947*. Éditions du Méridien.
- Collin, J.-P. (1986). *La cité coopérative canadienne-française : Saint-Léonard-de-Port-Maurice, 1955-1963*. INRS/PUQ.

- Fishman, R. (1979). *L'utopie urbaine au  $\times$ <sup>e</sup> siècle : Ebenezer Howard, Frank Lloyd, Le Corbusier*. Pierre Mardaga Éditeur.
- Howard, E. (1969). *Les cités-jardins de demain*. Dunod.
- Lechasseur, M.-A. (2000). Les règlements à caractère discrétionnaire en vertu de la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme. *Revue de droit de l'Université de Sherbrooke*, 31(1-2), 203-265. <https://doi.org/10.17118/11143/12337>
- Marquis, G. (2007). *Le plan d'implantation et d'intégration architecturale (PIA) et son application en milieu résidentiel périurbain* [Mémoire de maîtrise, Université de Montréal]. Papyrus. <http://hdl.handle.net/1866/17936>
- Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation. (2010). *Règlement sur les plans d'implantation et d'intégration architecturale*. Gouvernement du Québec. <https://www.mamh.gouv.qc.ca/amenagement-du-territoire/guide-la-prise-de-decision-en-urbanisme/reglementation/reglement-sur-les-plans-dimplantation-et-dintegration-architecturale>
- Paré, S. (2012). La transformation de la Cité-Jardin du Tricentenaire à Montréal : quelle résilience urbaine? *Revue du CENEAP*, 45, 23-37. [https://www.researchgate.net/publication/335126312\\_LA\\_TRANSFORMATION\\_DE\\_LA\\_CITE-JARDIN\\_DU\\_TRICENTENAIRE\\_A\\_MONTREAL\\_QUELLE\\_RESILIENCE\\_URBAINE](https://www.researchgate.net/publication/335126312_LA_TRANSFORMATION_DE_LA_CITE-JARDIN_DU_TRICENTENAIRE_A_MONTREAL_QUELLE_RESILIENCE_URBAINE)



BACCALAURÉAT

# Administration

Le baccalauréat en administration propose des concentrations qui permettent à l'étudiant de se spécialiser dans une des fonctions de l'entreprise, soit en finance, en gestion des ressources humaines, en marketing, ou encore d'obtenir un profil de formation transdisciplinaire en management et commerce international. La possibilité d'étudier à l'étranger, pendant un trimestre ou une année, de même qu'un projet d'intervention (stage) sont accessibles dans ces différents domaines.

[programmes.uqac.ca/7764](http://programmes.uqac.ca/7764)



**UQAC**

Université du Québec  
à Chicoutimi

# La corruption internationale et nationale : une analyse des dispositions normatives canadiennes applicables dans les secteurs publics et privés<sup>1</sup>

Jeanne Simard<sup>a</sup>, France Desjardins<sup>b</sup>

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v31n2.1486>

---

« [La corruption] est une violence sans corps du délit, sans cadavre.  
La corruption secrète une oppression sans blessure, une violence par la dissimulation. »  
– Antoine Garapon, 2014, p. 15

**RÉSUMÉ.** Bien qu'il soit difficile d'estimer avec précision les impacts socioéconomiques pour les pays, certaines études démontrent que les faits de corruption brisent le tissu social des communautés et piétinent la notion d'intérêt général en interférant dans le fonctionnement des marchés, des entreprises et des États. Devant ce « mal collectif » international, la lutte à la corruption et les efforts pour la prévenir sont devenus, depuis les années 1990, une priorité dans la réforme des pays et de leurs institutions. L'objectif principal de cet article se veut une synthèse pour guider les gestionnaires des organisations publiques et privées désirant se démêler dans les écheveaux normatifs du droit international et national canadien en matière de corruption. Nous verrons aussi quelques décisions significatives des tribunaux canadiens à ce sujet. Le droit criminel économique est un secteur du droit qui s'est considérablement modifié au fil des ans et qui subira encore des changements significatifs dans un plus ou moins bref avenir. Il est important que les gestionnaires soient au fait de cette évolution puisque ces normes peuvent avoir des impacts considérables sur la gestion et sur la gouvernance de leur organisation.

**ABSTRACT.** Although it is difficult to accurately estimate the socio-economic impacts for countries, some studies show that acts of corruption break the social fabric of communities and trample on the notion of general interest by interfering in the functioning of markets, companies and states. Faced with this international "collective evil", the fight against corruption and efforts to prevent it have become, since the 1990s, a priority in the reform of countries and their institutions. The main objective of this article is to provide a summary of the laws to help managers of public and private organizations wishing to disentangle the normative web of Canadian international and national law on corruption. We will also see some significant decisions on this subject from Canadian courts. Economic criminal law is a sector of law that has changed considerably over the years, and which will still undergo significant changes in the more or less short future. It is important for managers to be aware of this evolution since these standards can have considerable impacts on the management and governance of their organization.

---

L'actualité des dernières années nous a donné, sur le plan national canadien, des exemples éloquentes de corruption qui ont outré l'opinion publique et sérieusement ébranlé la confiance dans l'intégrité des institutions publiques et privées, dans la vie politique

et dans les processus démocratiques (Simard et Morency, 2012). Des gestionnaires de projets, des gens d'affaires, des entrepreneurs, des cadres, des agents publics ainsi que des fonctionnaires (fédéraux, provinciaux, municipaux) ont été condamnés à des

<sup>a</sup> Professeure, membre du Laboratoire de recherche et d'intervention en gouvernance des organisations (LARIGO), Université du Québec à Chicoutimi

<sup>b</sup> Chargée de cours, membre du Laboratoire de recherche et d'intervention en gouvernance des organisations (LARIGO), membre associé du Laboratoire d'études multidisciplinaires en gestion de projet (LemGP), Université du Québec à Chicoutimi

---

peines de prison pour avoir versé ou reçu des pots-de-vin soit pour financer les coûts associés aux élections, soit pour influencer les décisions d'un gouvernement dans l'octroi ou la gestion d'un contrat public lucratif.

Dans le cadre d'activités commerciales internationales, des entreprises canadiennes et leurs gestionnaires opérant à l'étranger ont aussi connu leur part de scandales liés à la corruption. Par exemple, Nazir Karigar, un homme d'affaires qui travaillait pour la filiale canadienne de CryptoMetrics, et Sami Bebawi, un ancien chef de la division construction de SNC-Lavalin, ont tous les deux été reconnus coupables par les tribunaux canadiens d'avoir enfreint les dispositions criminelles de la *Loi sur la corruption d'agents publics étrangers*. Le premier, en acceptant d'offrir des pots-de-vin à des fonctionnaires indiens afin d'obtenir un contrat lucratif d'Air India et le second, pour en avoir versé au fils de l'ex-dictateur libyen Mouammar Kadhafi en échange de contrats pour plusieurs grands projets d'infrastructure en Libye.

Bien qu'il soit difficile d'estimer avec précision les impacts socioéconomiques pour les pays, certaines études démontrent que les faits de corruption brisent le tissu social des communautés et piétinent la notion d'intérêt général en interférant dans le fonctionnement des marchés, des entreprises et des États. Les faits de corruption représentent une ponction occulte sur la production nationale et peuvent à la limite bloquer tout développement d'un pays et désagréger les rapports internationaux (Djalili, 2000; Bayar, 2005). La corruption devient alors, pour certains observateurs, une violation des droits de la personne, car les citoyens et citoyennes perdent des droits sur ce qui devrait leur appartenir légalement (p. ex., le libre accès aux services de santé et à une éducation de qualité) (Borghì et Meyer-Bish, 1995; Rothstein et Varrach, 2017).

Par ailleurs, les nombreux scandales de corruption des dernières décennies et le cynisme qu'ils ont provoqué auprès des populations à l'endroit du monde politique et économique ne sont pas étrangers à la progression actuelle des mouvements populistes et à la crise de la démocratie représentative (Bonucci, 2016).

Devant ce « mal collectif » international, la lutte à la corruption et les efforts pour la prévenir sont devenus, depuis les années 1990, une priorité dans la

réforme des pays et de leurs institutions (Wickberg, 2018). Des organismes internationaux tels l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et l'Organisation des Nations unies (ONU) ont adopté des conventions pénales et civiles contre la corruption. Ces conventions « ont établi une série de normes, de mesures et de règles visant à renforcer le régime juridique et réglementaire des pays signataires et posé les bases d'une coopération internationale renforcée » (Wickberg, 2018, p. 122). Des organisations privées comme la Banque mondiale et Transparency International ont, de leur côté, travaillé à mettre en place des outils de mesure, de prévention et de détection de la corruption.

Afin d'améliorer la lutte contre la corruption tant sur le plan national qu'international, le Canada a, pour sa part, adopté au fil des ans de nouvelles lois ou modifié à quelques reprises sa principale loi criminelle. Les tribunaux du pays expriment désormais clairement leurs préoccupations vis-à-vis des effets néfastes de la corruption internationale et nationale sur la primauté du droit, sur l'égalité économique des citoyens et citoyennes ainsi que sur la bonne santé de la démocratie<sup>2</sup>.

Le Québec a aussi adopté une série de mesures législatives et administratives après le dépôt, en 2015, du rapport final d'une commission d'enquête publique qui a permis de faire la lumière sur les pratiques de corruption et de collusion dans l'industrie de la construction dans les années 1990 et 2000 (Charbonneau et Lachance, 2015)<sup>3</sup>.

Or, il n'est pas toujours facile pour un non-juriste de bien comprendre ce que le droit international et national peut punir et les faits de corruption qui, à l'occasion, se perdent entre les mailles du filet de la justice traditionnelle. Plusieurs facteurs jouent dans cet encadrement juridique. Est-ce que les faits de corruption ont une portée internationale ou uniquement nationale? Qui a commis ces faits de corruption? Est-ce un fonctionnaire public ou un gestionnaire d'une organisation privée? Cette compréhension est d'autant plus difficile puisque « les frontières sont perméables non seulement entre corruption interne et internationale, mais aussi avec d'autres formes de criminalité » (Bonucci, 2016, p. 106) tels le blanchiment d'argent, les pratiques anticoncurrentielles, l'évasion fiscale, le financement occulte des partis politiques, le terrorisme, etc.

L'objectif principal de cet article se veut une synthèse pour guider les gestionnaires des organisations publiques et privées désirant se démêler dans les écheveaux normatifs du droit international et national canadien en matière de corruption. Nous verrons aussi quelques décisions significatives des tribunaux canadiens<sup>4</sup> à ce sujet. Le droit criminel économique est un secteur du droit qui s'est considérablement modifié au fil des ans et qui subira encore des changements significatifs dans un plus ou moins bref avenir. Il est important que les gestionnaires soient au fait de cette évolution puisque ces normes peuvent avoir des impacts considérables sur la gestion et sur la gouvernance de leur organisation.

Par contre, il faut rester conscients que, même si elles sont importantes, les normes légales ne constituent pas les seuls outils pour lutter contre la corruption. Les normes déontologiques et morales ainsi que la réflexion éthique s'avèrent aussi essentielles, car elles permettent aux acteurs sociaux d'intérioriser et d'accepter les valeurs de probité et de transparence qui « surordonnent » les normes d'anticorruption. « Le but de ces changements éthiques est de se doter d'une administration publique dont les agents s'abstiennent de toute corruption – non pas par crainte d'être pris, mais parce que c'est la bonne manière de faire » (Conseil de l'Europe, 2014, p. 71).

De plus, au-delà de la question de la mauvaise gouvernance, la corruption a aussi une dimension politique en amont, « dans un registre plus profond qui concerne le respect que l'on porte aux lois » (Garapon, 2014, p. 21). On peut, en effet, avoir de beaux textes législatifs, mais qui n'auront aucune portée sur le plan pratique s'il n'y a pas une volonté de la part de tous de les faire appliquer par les tribunaux. Or, dans plusieurs pays, il y a encore trop peu de condamnations en matière de corruption, car les enquêtes sont difficiles à mener, surtout si elles demandent la collaboration des agents d'un autre pays (Nouvian, 2017; Morrison et Dixon, 2021).

En 2022, la corruption ne peut plus être considérée avec fatalité comme un « mal nécessaire » dans une société mondiale où les citoyens et citoyennes, de plus en plus informés, aspirent à un développement social, économique et écologique juste et égalitaire pour tous.

## 1. Quelques définitions de la corruption et autres infractions en droit criminel économique

Définir clairement la notion de corruption (dont le terme vient du latin *corrumpere*, qui signifie « briser le lien ») n'est pas un exercice facile. Plusieurs observateurs en ont fait la remarque (Lascoumes, 1999; Dartigues et de Lescure, 2000; Ménissier, 2007; Louis, 2007; Boisvert et collab., 2014; Conseil de l'Europe, 2014; Gomez et Matelly, 2016; Wickberg, 2018; Bahoo et collab., 2020). Cette difficulté est reliée à la nature même de ce phénomène social, qui implique un échange occulte (non visible) ainsi qu'un abus de pouvoir à la frontière du politique, de l'économie, de la sociologie, du droit, de la morale et de l'éthique.

De plus, le concept de corruption est très évolutif. « Ce qui peut être admis voire encouragé à une époque peut ne plus l'être, alors que d'autres pratiques peuvent apparaître » (Bonucci, 2016). Durant de nombreuses années, le paiement de pots-de-vin à l'étranger était une pratique légale dans plusieurs pays, dont le Canada, et pouvait même être considéré comme une dépense d'entreprise déductible d'impôt (Matelly et Gomez, 2018)<sup>5</sup>.

### 1.1 Quelques définitions

Les organismes internationaux, telles l'ONU et l'OCDE, ne définissent pas le concept de corruption dans leurs conventions pénales et civiles sur la corruption, qui en est pourtant l'objet. On y retrouve plutôt une liste d'infractions pour un ensemble de comportements de corruption. « La notion de corruption évoluant sans cesse et l'appréhension de ce qu'elle recouvre variant profondément d'un pays à l'autre, [la] décision a été prise de se concentrer sur des actes de corruption précis susceptibles d'être reconnus comme tels partout » (Schultz, 2007, p. 1).

La plupart des lois nationales canadiennes adoptées pour lutter contre la corruption ne sont pas non plus d'un grand secours pour définir précisément ce que constitue la corruption. Encore là, les lois « s'abstiennent généralement de la définir [la corruption] et se contentent d'énumérer une série d'actes à sanctionner » (Charbonneau et Lachance, 2015, p. 166).

Lorsqu'on prend connaissance d'études ou d'analyses qui débattent de la corruption, il apparaît rapidement que quelques définitions sont plus fréquemment

mentionnées ou utilisées que d'autres, soit celles de la Banque mondiale et de Transparency International. La Banque mondiale (2020) définit la corruption comme un « abus d'une fonction publique pour un profit personnel » (s. p.). Selon cette définition, les actes de corruption se limitent au secteur public. C'est le cas d'un agent public qui fait commerce de sa fonction, qui pourtant est de protéger l'intérêt général. Pour sa part, Transparency International donne une définition plus large de la corruption, soit « un abus de pouvoir à des fins d'enrichissement personnel » (Bibliothèque du Parlement, 2020). Selon cette ONG internationale, la corruption peut être perpétrée dans toutes les organisations, qu'elles soient publiques ou privées. Cette définition comprend « tout abus d'un pouvoir obtenu par délégation, et donc aussi la corruption dans le secteur privé, par exemple lorsqu'un directeur général commet un abus de confiance à l'égard des actionnaires qui lui ont fait confiance » (Conseil de l'Europe, 2014, p. 12).

Pour notre part, la définition de la corruption (tant dans le secteur public que privé) que nous avons suggérée dans un précédent article nous apparaît comme un cadre conceptuel pertinent afin de comprendre les nombreux éléments de ce phénomène complexe.

La corruption qualifie l'acte d'un « agent » qui, en agissant dans son intérêt personnel, trahit (brise) la confiance mise en lui par une [entité] publique ou privée dont les intérêts devraient normalement être protégés par l'agent en raison du mandat qu'il a reçu d'agir au mieux de ses intérêts. L'agent utilise le pouvoir dont il dispose afin de donner un traitement préférentiel déraisonnable à un corrupteur en contrepartie d'un avantage personnel [commission] qui peut être ou non financier (Lapointe et collab., 2018, p. 50).

La pratique permet de faire la distinction entre la corruption passive et la corruption active, qui constituent deux infractions indépendantes, même si elles sont le miroir l'une de l'autre<sup>6</sup>.

La corruption passive est appréhendée sous l'angle du corrompu, c'est-à-dire celui qui reçoit ou sollicite le versement d'un avantage indu, tandis que la corruption active est appréhendée sous l'angle de celui qui corrompt, c'est-à-dire celui qui offre le pot-de-vin ou la commission illégale.

## 1.2 Éléments constitutifs de la corruption

Afin de bien comprendre la portée et l'efficacité des lois adoptées au Canada pour lutter contre la corruption, il est important de décortiquer les différents éléments des définitions de la corruption proposées plus haut.

### *Acteurs concernés*

En matière de corruption, il y a d'abord plusieurs acteurs au sein d'une triade :

- le corrupteur : la personne (tiers offrant) qui propose l'acte de corruption;
- le corrompu : la personne (agent) qui accepte de mettre en œuvre l'acte de corruption;
- le principal ou le commettant : il subit les conséquences de la corruption (perte de revenus, etc.).

Or, au-delà de cette triade, il y a d'autres protagonistes concernés par la corruption :

- le tiers exclu par l'échange corrompu, « dont l'offre pourtant meilleure n'a pas été retenue ou le candidat plus compétent qui a été écarté » (Perrin, 2010, p. 88);
- la société en général, car celle-ci génère des externalités négatives qui auront un coût collectif à plus ou moins long terme (Lawler et Hipp, 2010, trad. libre).

### *Contrat légal : relation de type mandat entre l'agent et le commettant*

Au départ, il doit exister une relation de type mandat (fiduciaire) entre l'agent et le principal/commettant. Le mandat est « un acte [contrat] par lequel une personne donne à une autre le pouvoir de faire quelque chose pour elle et en son nom » (Cornu, 2020, p. 634). En vertu de la nature même du mandat, l'agent doit toujours agir au mieux des intérêts du principal. La confiance, la transparence et la loyauté sont au cœur même de cette relation. Par conséquent, lorsque l'agent reçoit un pot-de-vin afin d'effectuer une mission entrant dans ses fonctions d'agent ou de s'abstenir de la faire, il se détourne de ses devoirs de mandataire vis-à-vis du commettant.

*Contrat illégal : existence d'un pacte secret*

La corruption implique un deuxième « contrat », c'est-à-dire un pacte entre un tiers offrant et l'agent. « Il s'agit d'un accord illégal portant sur le détournement du pouvoir discrétionnaire confié à l'agent et la répartition des gains espérés » (Lavallée et collab., 2010, p. 10). Le tiers offrant fait une offre de « commission », en contrepartie d'un geste éventuel (ou d'une omission) de l'agent en relation avec les affaires du commettant (Hébert, 2002). Naturellement, ce pacte est secret. L'agent n'en divulgue pas l'existence à son commettant et ce dernier ne dispose pas toujours des outils de gouvernance nécessaires pour détecter cet acte répréhensible.

*Conflit d'intérêts*

En situation de corruption, l'agent qui choisit son avantage personnel au détriment de son obligation envers le commettant est souvent en conflit d'intérêts. On entend par conflit d'intérêts une « situation dans laquelle la mission professionnelle ou institutionnelle confiée à une personne entre en conflit avec son intérêt propre, de sorte que l'indépendance, l'impartialité et l'objectivité de son jugement sont altérées » (Cornu, 2020, p. 231)<sup>7</sup>.

*Actes de corruption*

Parmi les « commissions » les plus courantes liées à la corruption (souvent appelées pots-de-vin), on trouve les paiements en espèces (argent), les traitements de faveur, les contributions politiques ou charitables inappropriées, les dons, les cadeaux excessifs (p. ex., voyages) et les paiements illicites, etc. (Katz, 2011). « La commission ne doit pas nécessairement être accordée à l'agent lui-même. [...] Elle peut être offerte à un tiers, comme un parti politique ou toute autre organisation dont il est membre, un ami ou un parent » (Stessens, 2001, p. 44, trad. libre).

Par contre, même si la frontière peut souvent être tenue, il est nécessaire de faire la distinction entre les cadeaux de peu de valeur, qui ont pour fonction de renforcer les bonnes relations dans le milieu des affaires, et les « cadeaux » qui cachent une obligation de renvoyer l'ascenseur au donateur (corrupteur). Est-ce que celui qui reçoit ce cadeau est redevable vis-à-vis du donateur ? C'est la question éthique qui se pose.

L'intention fondamentale des pots-de-vin est d'obtenir une faveur afin que nous puissions être assurés que notre position sera meilleure que les autres (qu'ils soient des concurrents, des groupes sociaux, etc.). Ainsi, les pots-de-vin impliquent un traitement préférentiel déraisonnable, et donc un comportement antitrust (Dion, 2013, p. 413, trad. libre).

*Traitements préférentiels déraisonnables*

Les traitements préférentiels déraisonnables au corrupteur en contrepartie d'un pot-de-vin peuvent être très divers et couvrent notamment : l'accélération des démarches bureaucratiques pour l'obtention d'un permis ou d'une licence; l'attribution d'un contrat de services, de fourniture, de crédit, etc.; la communication d'informations confidentielles ou privilégiées; l'évitement d'inspections obligatoires; l'obtention de remise ou de remboursement; l'embauche d'un proche; la renonciation à une créance; l'obtention d'une promotion; etc.

**1.3 Autre forme de corruption : le trafic d'influence**

Le trafic d'influence est une forme que peut prendre la corruption (Corruption et délits apparentés, 2003). Par contre, il nécessite la participation de trois acteurs, soit la personne (tiers offrant), qui fournit un avantage indu, l'intermédiaire « influent », qui reçoit cet avantage pour exercer une influence illégale sur un agent, et l'agent public ou privé, qui détient le pouvoir de décision.

La différence entre la corruption et le trafic d'influence tient à la nature de l'acte à commettre en contrepartie : si l'acte entre dans les prérogatives du décideur public, il s'agit de corruption; si au contraire, l'acte constitue à user de son influence pour qu'un autre décideur prenne une décision, alors le délit est celui du trafic d'influence (Transparency International France, 2018, s. p.).

**1.4 Infractions qui gravitent autour de la corruption**

Toutefois, la corruption entraîne inévitablement d'autres infractions criminelles, des délits voisins qui lui sont intimement liés, soit la collusion (p. ex., accord préalable entre entrepreneurs pour fixer les

prix d'un marché particulier), la fraude, la falsification de documents, l'extorsion, le détournement de fonds, le blanchiment d'argent, le favoritisme, l'utilisation des paradis fiscaux, le copinage, le financement illégal des partis politiques, les conventions destinées à restreindre la concurrence, pour n'en citer que quelques-uns<sup>8</sup>. Tous ces comportements constituent une atteinte à la probité. C'est pour cette raison qu'il n'est pas rare qu'un acte d'accusation pour un crime économique comporte plusieurs chefs, dont celui de corruption, de fraude, d'abus de confiance, de complot, etc.

## 2. L'ampleur du phénomène de corruption à travers le monde

Tous les pays sont, à des degrés variables, touchés par le phénomène de la corruption. Aucun État n'y échappe, quel que soit son niveau économique ou social (Sadjik, s. d.). Citant des estimations du Forum économique mondial, António Guterres, secrétaire général des Nations unies, a déclaré en 2018, à l'occasion de la Journée internationale de la lutte contre la corruption, que le coût mondial de la corruption est d'au moins 2600 G\$, soit 5 % du produit intérieur brut (PIB) mondial. Il ajoute que, selon la Banque mondiale, les entreprises et les particuliers paient plus de 1000 G\$ de pots-de-vin chaque année (UN, 2018). Ces estimations font l'objet de nombreuses interrogations en raison, d'une part, du manque de transparence de leur origine et, d'autre part, de la difficulté d'évaluer un phénomène qui par sa nature est informel et dissimulé (Heywood et Rose, 2014; Wathne et Stephenson, 2021).

Néanmoins, ces estimations peuvent tout de même nous donner une idée de l'ampleur de ce phénomène ainsi que des sommes faramineuses qui se perdent à travers le monde et qui ne sont plus au service du développement des nations, de la démocratie, de l'amélioration du bien-être collectif (santé, justice, éducation) et de la protection de l'environnement<sup>9</sup>. L'OCDE résume bien tous les espaces sociaux où les dérives de la corruption peuvent s'infiltrer et compromettre la gouvernance mondiale, nationale et locale :

La corruption compromet le développement économique, politique et social durable, aussi bien pour les économies en développement émergentes que développées. La corruption met en danger la productivité du secteur privé en

incitant à affecter des ressources à des activités improductives et en décourageant l'innovation et l'émergence de nouvelles entreprises. La corruption entrave la productivité du secteur public en biaisant les décisions en matière de dépenses publiques, en portant atteinte aux compétences et au professionnalisme de la fonction publique et en réduisant les ressources publiques disponibles pour soutenir la productivité dans l'économie. Et la corruption est une menace pour la croissance inclusive en sapant les opportunités de participer de manière égale à la vie sociale, économique et politique et en ayant un impact sur la répartition des revenus et le bien-être. La corruption érode également la confiance dans le gouvernement et les institutions publiques, rendant la réforme plus difficile (OECD, 2016, p. 1, trad. libre).

Selon plusieurs observateurs internationaux, la pandémie de COVID-19 semble envenimer les possibilités de corruption dans le monde (OCDE, 2020; ONUDC, 2020). Selon Vrushi et Kukutschka (2021), la corruption est surtout présente dans les secteurs de la santé et de l'éducation. En situation d'urgence sanitaire, les institutions publiques abaissent leurs mécanismes de surveillance des dépenses pour accélérer l'acquisition de matériels et investissent des sommes importantes afin de répondre aux besoins et aux plans de relance économique. Le Secrétaire général de l'Organisation internationale de police criminelle (INTERPOL) fait remarquer que :

[I]es plus de 1600 alertes partagées entre les 194 pays membres d'INTERPOL montrent que la corruption n'a pas été freinée par le confinement. Bien au contraire, en 2020, les demandes de coopération soumises à INTERPOL pour des affaires de corruption ont augmenté de près de 30 % par rapport à 2019, et 2021 confirme cette tendance à la hausse. La corruption transnationale s'adapte à « une vitesse folle » à cette nouvelle situation (ONU, 2021, 4 juin, paragr. 5).

## 3. Les normes internationales en matière de corruption

Il est impossible de traiter de la lutte contre la corruption sans faire un bref saut du côté du droit international. Tous les pays doivent se sentir concernés par la corruption, qui est souvent reliée au terrorisme et

au trafic de stupéfiants ou d'êtres humains (Quinones, 2003). Les frontières nationales ne sont pas suffisantes pour faire face à toute la complexité de ce phénomène. Les États ont compris l'importance de faire front commun pour mettre un terme à ce fléau, surtout dans une économie mondialisée qui affaiblit considérablement leurs pouvoirs (Garapon, 2014).

Par contre, la lutte à la corruption n'a pas toujours été prioritaire dans l'agenda de la communauté internationale :

Jusqu'à la fin des années 1980, les bailleurs de fonds bi et multilatéraux, tels les États-Unis, la Banque mondiale, le Fonds monétaire international, considéraient la corruption comme un phénomène regrettable, mais inévitable. [...] La fin de la guerre froide a fait disparaître la nécessité de soutenir les régimes de dictature dits anticommunistes et produit un changement dans les attitudes et les politiques des bailleurs de fonds. Ce qui était perçu comme indésirable, mais tolérable est maintenant vu comme complètement inacceptable. S'est ainsi produit un glissement normatif notable dans la conception de la corruption du droit international. Dès lors, l'idée d'un instrument légalement contraignant à l'échelle mondiale pour lutter contre la corruption a abouti à un large consensus au sein de la communauté internationale (Pierre, 2015, p. 147).

Soulignons qu'en raison de sa nature particulière, le droit international possède sa propre manière, souvent par pression graduée, d'amener les États et les entités qui en dépendent à suivre les normes qu'il édicte ou à adopter les comportements qu'il souhaite promouvoir (phénomène d'internormativité). C'est ainsi que les États en viennent à adopter des lois internes calquées sur le droit international ou, du moins, qui en sont fortement inspirées.

Au fil des ans, le Canada a adhéré à plusieurs instruments juridiques internationaux pour lutter contre la corruption. Parmi ceux-ci, on retrouve la *Convention sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales* et la *Convention des Nations unies contre la corruption*<sup>10</sup>.

### 3.1 **La Convention sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales**

En décembre 1997, le Canada signait cette convention, qui relève de l'OCDE (1997). Après une longue réflexion d'une dizaine d'années<sup>11</sup>, cette organisation :

[...] a compris que tout effort sérieux de lutte contre la corruption nécessitait une coopération multilatérale vigoureuse. C'est ce qui a conduit l'OCDE à adopter une convention – initiative assez rare de la part de cette organisation – de façon à disposer d'un texte plus contraignant assorti de mécanismes de suivi (OCDE, s. d., paragr. 3).

La Convention définit les règles, les normes et les sanctions que les parties peuvent mettre en application pour adopter des lois nationales à l'égard de la corruption d'agents publics étrangers ou les renforcer si elles en ont déjà. Elle souligne également les engagements des parties ainsi que les processus d'entraide entre les parties signataires. Par contre, elle ne porte que sur la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales. De plus, « elle ne couvre que la responsabilité des corrupteurs (corruption active) et non celles des agents étrangers qui sollicitent ou reçoivent un pot-de-vin (corruption passive) » (OCDE, 2008, p. 14).

Chaque pays signataire de cet accord international (en novembre 2021, 38 pays membres de l'OCDE et 7 pays non membres) a donc l'obligation de mettre en place, dans son corpus législatif national, des sanctions pénales « efficaces, proportionnées et dissuasives » contre toute personne qui corrompt ou tente de corrompre un agent public étranger (art. 1-3 de la Convention). Afin de se conformer à ses obligations, le Canada a ratifié la Convention en décembre 1998 et a adopté, la même année, une loi spécifique à cette fin, la *Loi sur la corruption des agents publics étrangers* (LCAPE).

Au fil des ans, d'autres documents sont venus s'ajouter à la Convention. À l'occasion du dixième anniversaire de l'entrée en vigueur de la Convention, le Conseil de l'OCDE adoptait la *Recommandation de l'OCDE visant à renforcer la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales* (Recommandation de 2009). Ce document vise essentiellement « à renforcer les mécanismes de prévention, de détection et d'enquête sur la corruption transnationale » (Gouvernement du Canada, 2021). On trouve aussi les *Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales* de l'OCDE (adoptés le 21 juin 1976 et mis à jour en 2011). Ceux-ci proposent des orientations sur la conduite responsable des entreprises et s'adressent tout particulièrement aux multinationales (Gouvernement du Canada, 2021, s. p.)<sup>12</sup>.

Par ailleurs, le respect et la mise en œuvre de la Convention par les signataires font l'objet d'un processus permanent d'examen par les pairs sous les auspices du Groupe de travail sur la corruption de l'OCDE. Ce processus de suivi, qui se déroule en plusieurs étapes, « vise à surveiller la conformité à la Convention et à évaluer les mesures prises par les pays pour appliquer la Convention dans leurs législations nationales » (Convention de l'OCDE).

### 3.2 La Convention des Nations unies contre la corruption

En mai 2004, le Canada signait la *Convention des Nations unies contre la corruption* (CNUCC). Cette convention, qui a été ratifiée par 188 des 193 États membres de l'ONU (en date d'août 2021), propose un premier cadre juridique à portée universelle de lutte contre la corruption depuis son entrée en vigueur en décembre 2005 :

La CNUCC est la convention anticorruption internationale la plus complète à ce jour, car elle couvre l'ensemble le plus vaste d'infractions liées à la corruption, y compris la corruption active et passive d'agents publics nationaux et étrangers, l'entrave au bon fonctionnement de la justice, l'enrichissement illicite et le détournement de biens (OCDE, 2008, p. 16).

La CNUCC contient entre autres des dispositions qui visent à promouvoir et à renforcer les mesures de prévention de la corruption, son incrimination sur le plan pénal, la coopération internationale, la récupération

des produits de la corruption qui ont été transférés à l'étranger<sup>13</sup>, la coopération technique et l'échange d'information (art. 1 de la CNUCC). Par ailleurs, la Convention prévoit la mise en place d'une responsabilité des personnes morales :

S'agissant de la mise en jeu de la responsabilité, l'article 26 de la Convention dispose que chaque État partie doit adopter les mesures nécessaires, conformément à ses principes juridiques, pour établir la responsabilité des personnes morales qui participent aux infractions visées par le texte. [L'article] précise que cette responsabilité des personnes morales peut être pénale, civile ou administrative, qu'elle est sans préjudice de la responsabilité pénale des personnes physiques qui ont commis les infractions et qu'elle doit faire l'objet de sanctions efficaces, proportionnées et dissuasives, de nature pénale ou non pénale, y compris des sanctions pécuniaires (Service central de prévention de la corruption, 2007, p. 134).

En signant cette convention et en la ratifiant en octobre 2007, le Canada s'est engagé à adopter un cadre législatif qui cible une grande diversité de formes de corruption, tant sur le plan national qu'international<sup>14</sup>. Il s'engage aussi à collaborer avec la communauté internationale pour lutter contre la criminalité grave.

Par contre, seules quelques dispositions de la CNUCC doivent obligatoirement être adoptées par les signataires. À titre d'exemple, cette convention internationale demande expressément aux États signataires d'ériger en infractions pénales la corruption active et passive de leurs agents publics nationaux, ainsi que la corruption active d'agents publics étrangers et de fonctionnaires d'organisations internationales. Ainsi, le texte de la CNUCC ne l'impose pas pour la corruption passive d'agents publics étrangers et de fonctionnaires d'organisations internationales publiques, ni pour la corruption active et passive dans le secteur privé. La CNUCC ne demande aux signataires que d'« envisager » la mise en œuvre de telles infractions (OCDE, 2008). « Les États parties sont également invités, sans que ce soit une obligation, à envisager de criminaliser le trafic d'influence, l'abus de fonctions et l'enrichissement illicite par des agents publics » (Andreychuk, 2007, s. p.).

Afin d'assurer une application uniforme de la CNUCC par les États signataires et ainsi maintenir la dynamique de la mise en œuvre de la Convention dans le monde, un mécanisme d'examen par les pairs a été adopté en 2009 (art. 63)<sup>15</sup> :

C'est un mécanisme de revue par les pairs qui produit des rapports d'évaluation nationaux, qui examine les progrès accomplis dans la mise en œuvre et qui formule des recommandations. La CNUCC et son mécanisme d'examen sont des instruments puissants aux mains de la société civile. Ils fournissent une base solide aux citoyens et aux organisations de la société civile pour qu'ils puissent demander des comptes à leurs gouvernements quant à leurs engagements contre la corruption (Transparency International, 2014, p. 8).

Il est intéressant de mentionner qu'en août 2018, le Québec, même s'il n'est pas un État au sens du droit international, s'est déclaré lié à la CNUCC (MRIF, 2018). Selon, Robert Poëti, alors ministre délégué à l'Intégrité des marchés publics et aux Ressources informationnelles :

Les gestes posés par le gouvernement [du Québec] et l'ensemble des organismes publics ces dernières années tels que la mise en place de

l'Autorité des marchés publics portent leurs fruits. Grâce à cette convention regroupant plusieurs autres États à travers le monde, le Québec pourra à la fois partager son savoir-faire en matière de lutte contre la corruption et bénéficier de l'expérience et des connaissances des autres États signataires, afin de mieux prévenir et détecter ce fléau (MRIF, 2018, p. 2).

#### 4. Les normes législatives canadiennes applicables aux différents types de corruption

Le Canada a adopté, au fil des ans, des normes afin d'améliorer sa lutte contre la corruption dans les secteurs public et privé, et ce, tant sur le plan national qu'international.

On peut différencier les actes de corruption selon quatre axes d'application :

- 1) la corruption internationale dans le secteur public;
- 2) la corruption nationale dans le secteur public;
- 3) la corruption nationale dans le secteur privé;
- 4) la corruption internationale dans le secteur privé.

Chaque axe est encadré par des dispositions législatives spécifiques (voir figure 1).

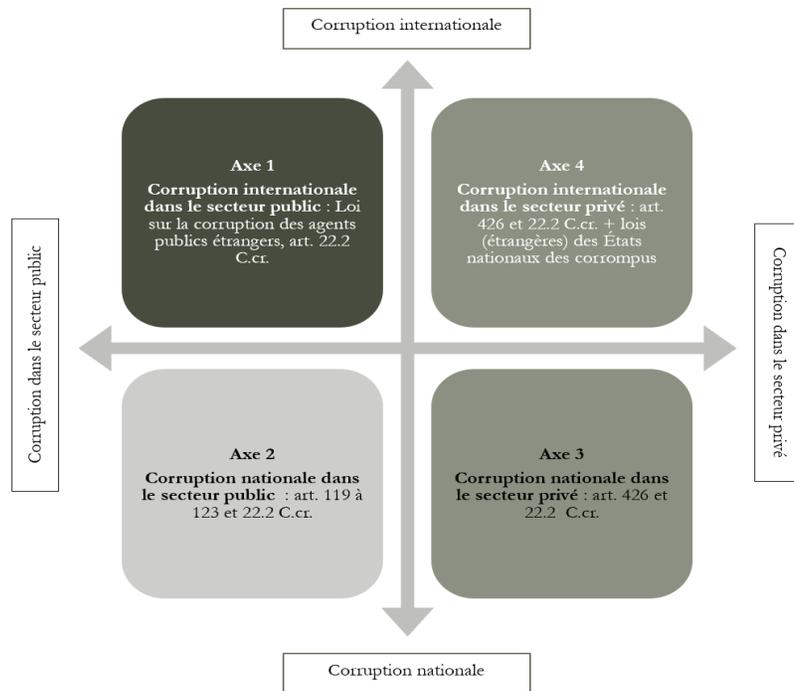


Figure 1 – Les 4 axes de la corruption

#### 4.1 Axes 1 : les normes visant à combattre la corruption internationale dans le secteur public

La corruption du secteur public est qualifiée d'internationale lorsqu'elle comporte un élément d'extranéité. Par exemple, c'est le cas lorsque « l'acte de corruption a lieu entre deux agents appartenant à deux pays différents ou encore lorsque l'un des actes constitutifs d'un comportement de corruption se situe dans un autre État » (Lapointe et collab., 2018, p. 51). Au Canada, ce type de corruption est encadré en droit criminel principalement par la *Loi sur la corruption des agents publics étrangers* (LCAPE)<sup>16</sup>, mais aussi par le *Code criminel*, par la *Loi sur le blocage des biens de dirigeants étrangers corrompus*<sup>17</sup> et par la *Loi sur la justice pour les victimes de dirigeants étrangers corrompus* (loi de Sergueï Magnitski)<sup>18</sup>.

##### 4.1.1 La Loi sur la corruption des agents publics étrangers (LCAPE)

Le Canada a adopté, en 1998, la LCAPE afin d'incorporer dans son droit interne une partie de ses obligations internationales en vertu de la *Convention sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales* de l'OCDE et de la *Convention interaméricaine contre la corruption* (MacKay, 2013).

Entrée en vigueur en février 1999, la LCAPE interdit à quiconque, directement ou indirectement, d'offrir, de promettre, de payer ou de donner de l'argent ou des biens de valeur à des agents publics étrangers (ou à toute personne au profit d'un agent public étranger) afin d'obtenir ou de conserver un marché, un contrat ou un avantage injustifié. Celui qui commet ce type d'infraction est coupable d'un acte criminel passible d'un emprisonnement. L'interdiction vise les avantages offerts ou donnés aux législateurs et aux juges, mais également à toute personne investie d'une autorité administrative au sein d'un État étranger et aux employés des conseils, des commissions et des sociétés d'État qui exercent des fonctions au nom d'un État étranger. La notion d'État étranger englobe les pays étrangers et leurs subdivisions politiques, comme les villes ou les provinces, ainsi que leurs organismes.

En 2013, la LCAPE a été modifiée afin de suivre les recommandations des membres du Groupe de travail sur la corruption de l'OCDE, qui jugeaient

la loi canadienne trop permissive (OCDE, 2011). Désormais, les peines maximales d'emprisonnement peuvent aller jusqu'à 14 ans (au lieu de 5 ans). On a aussi créé une nouvelle infraction liée à la falsification des livres ou à la manipulation des registres de l'entreprise afin de dissimuler des pots-de-vin (art. 4). La compétence extraterritoriale à l'égard des infractions visées par la LCAPE n'exige plus un lien « réel et substantiel » entre l'infraction et le territoire du Canada. Ainsi, il est désormais possible de poursuivre les ressortissants canadiens ayant commis des actes de corruption transnationale à l'étranger<sup>19</sup>.

Enfin, on élimine l'exemption relative aux paiements de facilitation, c'est-à-dire les paiements versés à des agents publics étrangers en vue de hâter ou de garantir l'exécution d'un acte de nature courante<sup>20</sup>. Par contre, la LCAPE ne punit que les infractions du côté de l'offre (corruption active), c'est-à-dire seulement les personnes qui offrent un avantage ou un paiement indu. Elle ne punit donc pas ceux qui reçoivent cet avantage ou ce paiement (corruption passive). Les agents publics étrangers concernés devront être poursuivis par les pouvoirs publics de leur pays. Par contre, si l'agent public étranger reçoit un pot-de-vin lorsqu'il est au Canada, il peut être accusé d'avoir accepté des commissions secrètes au terme de l'article 426 du *Code criminel* (R. c. Garcia [2002] ABPC 156; Boisvert et collab., 2014).

Dans le cadre du Programme sur les délits commerciaux, le Canada crée, en janvier 2008, le Groupe de lutte contre la corruption internationale de la Gendarmerie royale du Canada (GRC), qui se compose d'un inspecteur et de deux équipes d'enquête (l'une à Ottawa, l'autre à Calgary). La mission de ce groupe est d'enquêter sur les allégations de corruption internationale et de prêter assistance en réponse à des demandes d'entraide internationale (Gouvernement du Canada, 2021).

##### 4.1.2 L'adoption du projet de loi n° C-45 modifiant les dispositions du Code criminel sur la responsabilité pénale des organisations

Le Canada est désormais en conformité avec ses engagements internationaux (Convention de l'OCDE, Convention interaméricaine et Convention des Nations unies sur la corruption), car,

depuis 2004, le *Code criminel canadien* (art. 22.2) prévoit un régime pour établir la responsabilité pénale des organisations (ou des personnes morales) en cas de fraude ou de corruption (dont la corruption des agents publics étrangers).

Le procureur aux poursuites criminelles et pénales doit prouver qu'un ou des cadres supérieurs de l'organisation ont commis une infraction criminelle, qu'ils ont incité des employés à commettre des actes illégaux ou qu'ils n'ont rien fait pour intervenir et éviter l'infraction. Avant 2004, pour poursuivre une organisation, il fallait prouver hors de tout doute raisonnable que son âme dirigeante avait commis l'acte prohibé et était dans l'état d'esprit requis. « Pour être une "âme dirigeante", une personne doit jouir d'une telle autorité sur la personne morale qu'elle puisse être considérée comme son alter ego ou son incarnation » (Ministère de la Justice, 2019, p. 3). Cette preuve était pour ainsi dire impossible à faire.

Désormais, la principale loi criminelle canadienne prévoit une présomption de participation de l'organisation à une infraction de corruption commise par l'un de ses agents. En outre, contrairement à un individu, une personne morale ne peut pas être emprisonnée, mais des condamnations à des peines financières sévères peuvent sérieusement ébranler sa santé financière ainsi que sa réputation auprès de sa clientèle et des organismes subventionnaires. Une telle condamnation peut aussi avoir des effets très néfastes (souvent équivalente à une peine de mort) pour une entreprise qui désire conclure un contrat avec un organisme public (québécois, canadien ou international). Ainsi, elle peut être exclue du marché durant de nombreuses années (Blyschak, 2014; Bonell et Meyer, 2015).

#### 4.1.3 Les accords de réparation

Depuis septembre 2018, la législation canadienne prévoit la possibilité pour les organisations de bénéficier d'accords de réparation. Ce mécanisme, qui a été intégré au *Code criminel*, permet à une organisation accusée d'un acte criminel visé à l'annexe de la partie XXII.1 (ex. corruption, corruption d'agents publics étrangers, commissions secrètes, vol, fraude, délit d'initié) de s'entendre avec les autorités responsables afin de faire suspendre les poursuites relatives à cette infraction. L'organisa-

tion peut ainsi éviter les conséquences potentiellement dévastatrices d'une poursuite coûteuse et d'une éventuelle condamnation au criminel (art. 715.3 à 715.43 C.cr.).

Les cadres d'application des accords peuvent varier considérablement d'un pays à l'autre. Au Canada, la transparence se veut au cœur du mécanisme. Ainsi, le *Code criminel* canadien prévoit entre autres que l'accord entre les parties doit contenir :

- une description précise et détaillée des faits reprochés (p. ex., tous les faits de corruption);
- une reconnaissance de responsabilité pour l'infraction (mais pas de culpabilité);
- une mention de toute mesure de réparation du tort causé aux victimes, du montant à payer et des modalités de paiement;
- une mention de l'obligation de communiquer des renseignements utiles pour identifier les personnes qui ont participé à l'acte ou à l'omission;
- etc. (art. 715.34 C.cr.).

Toutefois, une organisation ne pourra négocier un accord de réparation avec le poursuivant que si le procureur général y consent et que certaines conditions sont réunies (art. 715.32 C.cr.). Cela relève de son pouvoir discrétionnaire. Finalement, cette entente, si elle a été négociée, doit être approuvée par un tribunal pour devenir applicable et, par la suite, être rendue publique (Dattu et collab., 2018).

L'adoption de ce nouveau mécanisme pour sanctionner les entreprises canadiennes qui font face à des allégations d'actes répréhensibles de nature économique semble avoir reçu un accueil mitigé. Pour certains, les accords de réparation sont un pas dans la bonne direction « pour faire progresser de manière importante les efforts d'application de la loi et de réparation » (Ritchie et Pavic, 2020, s. p.). Selon Jennifer Quaid, professeure de droit civil, « en inscrivant ce régime dans sa loi, le Canada tente de mettre les entreprises canadiennes et celles qui sont actives sur son territoire sur le même pied que la concurrence étrangère » (Larsimont, 2019, s. p.). En effet, ce mécanisme (souvent appelé « accords de poursuites suspendues » [APS] ou « accords de poursuites différées ») est utilisé depuis plusieurs années dans certains pays, dont les États-Unis (1990), le Brésil (2013), la Grande-Bretagne (2014), l'Australie (2014), la France (2016) et Singapour (2018).

Par contre, d'autres y voient une sorte de désaveu de la justice traditionnelle, tout particulièrement aux principes de la primauté du droit et de la séparation des pouvoirs. Par exemple, Epstein (2011) affirme que l'utilisation des APS érode les protections les plus élémentaires du droit pénal en transformant le procureur en juge et en jury. Puisque la clémence ou la sévérité des APS peut grandement varier d'un cas à l'autre, certains s'inquiètent aussi de l'effet sur la cohérence du droit si la révision judiciaire est minimale. Les APS ne sont effectivement pas une source de jurisprudence : ils ne mènent donc pas à des décisions judiciaires documentées.

Enfin, comme nous le verrons plus loin dans l'affaire SNC-Lavalin, observateurs et juristes s'interrogent sur le processus d'adoption, au Canada, de ces nouvelles dispositions. Ce mécanisme a été intégré à la hâte au *Code criminel* en septembre 2018 dans le cadre du dépôt du budget :

Le processus législatif précipité a donné l'impression à beaucoup que les accords de réparation ont été glissés dans la loi canadienne comme une concession à des intérêts commerciaux puissants, plutôt que comme un outil d'application légitime (Transparency International, 2020, p. 46, trad. libre).

#### **4.1.4 Les autres lois pour lutter contre la corruption internationale dans le secteur public**

De façon plus ciblée, le législateur fédéral a adopté d'autres lois afin de mettre en œuvre ses engagements internationaux en matière de lutte contre la corruption. Adoptée en 2011, la *Loi sur le blocage des biens de dirigeants étrangers corrompus* (LBBDEC)<sup>21</sup> permet au gouvernement du Canada, sous certaines conditions, d'ordonner, par décret ou règlement, le blocage des biens (meuble, immeuble, personnel ou réel) ou des mesures de restriction à l'égard des biens d'anciens dirigeants et hauts responsables d'un État étranger (art. 4)<sup>22</sup>.

Depuis octobre 2017, la *Loi sur la justice pour les victimes de dirigeants étrangers corrompus* autorise le Canada à imposer un gel des avoirs financiers ou un interdit de séjour aux dirigeants étrangers identifiés par le gouvernement canadien comme responsables ou complices d'actes de corruption à

grande échelle ou de violations graves des droits de la personne (art. 4)<sup>23</sup>.

Par ailleurs, il est important de mentionner qu'afin de mettre en œuvre les engagements internationaux du Canada en matière de lutte contre la corruption, le législateur fédéral a promulgué, en juin 2015, la *Loi sur les mesures de transparence dans le secteur extractif*<sup>24</sup>. Selon plusieurs études, les sociétés œuvrant dans le secteur de l'exploration ou de l'extraction minière, pétrolière ou gazière (ainsi que les sociétés qui les contrôlent) sont considérées comme étant les plus exposées au risque de corruption (OCDE, 2014). D'ailleurs, plusieurs scandales dans ce secteur ont terni la réputation du Canada à l'international<sup>25</sup>. Selon la loi canadienne, les entreprises doivent désormais déclarer publiquement, selon un cycle annuel, les paiements (en espèces et en nature) qu'elles ont versés aux différents paliers de gouvernement, tant au Canada qu'à l'étranger. La société déclarée coupable d'une infraction en vertu de cette loi peut se voir imposer une amende quotidienne pouvant atteindre 250 000 \$ pour chaque jour où l'infraction se poursuit. « En vertu de la Loi, est considérée comme une infraction le fait pour une société d'omettre de fournir un rapport, de sciemment faire une déclaration fautive ou trompeuse ou d'omettre de tenir les registres adéquats » (Alderson et O'Callaghan, 2015, s. p.).

#### **4.1.5 Les poursuites devant les tribunaux canadiens**

Depuis l'adoption en 1998 de la LCAPE, les cas d'enquête, de poursuite et de condamnation sont plutôt rares au Canada (Gouvernement du Canada, 2021)<sup>26</sup>. Par contre, trois affaires importantes se démarquent.

##### *Affaire Karigar*

En août 2013, l'homme d'affaires canadien Nazir Karigar, qui travaillait pour la filiale canadienne de haute technologie CryptoMetrics, a été déclaré coupable, par la Cour supérieure de l'Ontario, d'avoir convenu de verser des pots-de-vin à des agents publics étrangers du gouvernement indien (*R. c. Karigar* [2013] ONSC 5199). Ces pots-de-vin visaient à aider la filiale canadienne à obtenir d'Air India un contrat de technologie de reconnaissance faciale de 100 M\$. Même si ces pots-de-vin n'ont pas été versés dans les faits, la cour a déclaré que

Nazir Karigar avait tout de même contrevenu à l'alinéa 3(1)*b* de la LCAPE. En mai 2014, Nazir Karigar a été condamné à une peine de trois ans de prison. « Il s'agit de la première condamnation d'un particulier en vertu de la LCAPE, et également de la première fois qu'une affaire fait l'objet d'un procès en vertu de cette loi » (Affaires mondiales Canada, 2015, s. p.). En 2017, M. Karigar tente de faire appel de sa condamnation devant le plus haut tribunal de l'Ontario, mais sans succès<sup>27</sup>.

#### *Affaire Bebawi*

De 2001 à 2011, l'ancien chef de division construction de la firme d'ingénierie SNC-Lavalin, Sami Bebawi, a participé à la distribution de plusieurs dizaines de millions de dollars à l'entourage de l'ex-dictateur libyen Mouammar Kadhafi, principalement au fils de ce dernier, Saadi Kadhafi, afin d'obtenir de lucratifs contrats pour plusieurs grands projets d'infrastructure en Libye au profit de la multinationale SNC-Lavalin. Parmi les « cadeaux » les plus importants offerts à Saadi Kadhafi, on retrouve un luxueux yacht ayant coûté plus de 25 M\$ (Pineda et Béland, 2019). Sami Bebawi, qui était au centre d'un stratagème complexe de fraude et de corruption, a reçu personnellement au fil des ans près de 28 M\$. Cette somme était dans une société-écran située dans un paradis fiscal aux îles Vierges britanniques.

Le 10 janvier 2020, après un procès très médiatisé de 35 jours, Sami Bebawi a été reconnu coupable, par un jury de la Cour supérieure du Québec, des cinq chefs qui pesaient sur lui : corruption d'agents publics étrangers, fraude, recyclage de produits de la criminalité et possession de biens volés (deux chefs)<sup>28</sup>. Il est condamné à une peine totale de 8 ans et 6 mois d'emprisonnement et à une amende de 24,6 M\$ en lieu et place de la saisie de produits du crime supplémentaires. Le juge Cournoyer, qui a déterminé la peine de Bebawi, commente sévèrement les comportements délinquants de l'inculpé dans cette affaire :

Or, la cupidité corporative institutionnelle existant au sein de SNC-Lavalin et la cupidité de certains de ses dirigeants, dont M. Bebawi, ont entraîné un dérapage dont l'extravagance et les excès entrent en collision frontale avec les paramètres clairs établis par le droit canadien (paragr. 5).

Bien que la corruption d'agents publics étrangers soit parfois perçue comme un passage obligé à l'obtention de contrats dans certains pays, il ne saurait être question qu'elle soit considérée avec quelque relativisme que ce soit (paragr. 7)

Toutes les entreprises canadiennes et leurs dirigeants doivent respecter les lois canadiennes interdisant la fraude et la corruption d'agents publics étrangers. Le Canada est un État de droit. Ses lois doivent être respectées (paragr. 8) (*R. c. Bebawi* [2020] QCCS 22).

Sami Bebawi a fait appel du verdict de culpabilité, alléguant des erreurs du juge de première instance lors de son procès. En septembre 2020, la Cour supérieure a ordonné la confiscation de ses actifs d'une valeur de plus de 4 M\$ liés à sa condamnation (Gouvernement du Canada, 2021).

#### *Affaire SNC-Lavalin*

En février 2015, la GRC porte officiellement des accusations de corruption [alinéa 3(1)*b* LCAPE] et de fraude [paragr. 380(1) C.cr.] contre trois entités du Groupe SNC-Lavalin en lien avec les activités de l'entreprise en Libye. Comme nous l'avons déjà mentionné, depuis 2004, le *Code criminel* prévoit un régime de responsabilité pénale des organisations, s'il est possible de prouver qu'un ou des cadres supérieurs de l'organisation ont commis une infraction criminelle, qu'ils ont incité des employés à commettre des actes illégaux ou qu'ils n'ont rien fait pour intervenir et éviter l'infraction (art. 2 C.cr.).

En décembre 2019, la filiale SNC-Lavalin Construction reconnaît sa culpabilité à des accusations de fraude envers le gouvernement libyen en vertu d'une entente avec le Service des poursuites pénales. Cette entente est d'une autre nature que l'accord de réparation prévu au *Code criminel* depuis septembre 2018. Toutefois, l'accusation de corruption d'agents publics étrangers a été abandonnée par les procureurs fédéraux ainsi que tous les chefs d'accusation contre la société mère Groupe SNC-Lavalin inc. et sa division internationale de marketing.

Dans cette entente, la filiale SNC-Lavalin Construction accepte de payer une amende colossale de 280 M\$, soit la plus grosse amende payée au Canada pour des infractions de criminalité économique. Par contre, la filiale évite d'être inscrite au

Registre des entreprises non admissibles aux contrats publics (RENA) administré par l'Autorité des marchés publics du Québec, ce qui aurait eu pour effet de la disqualifier pour une période pouvant aller jusqu'à 5 ans des marchés du secteur public québécois (en vertu de la *Loi sur les contrats des organismes publics*), pour une période pouvant aller jusqu'à 10 ans des marchés du secteur public fédéral (en vertu de la *Politique d'inadmissibilité et de suspension*), mais aussi dans d'autres juridictions<sup>29</sup> :

Le fait que SNC-Lavalin [Construction] a plaidé coupable pour fraude, plutôt que pour corruption, est cependant significatif à l'étranger, explique la professeure de droit Jennifer Quaid, de l'Université d'Ottawa. « L'accusation qui a été retenue pour le plaidoyer a également été conçue de sorte que ce ne soit pas une infraction qui provoque la disqualification » [...].

Plusieurs pays de l'OCDE ont en effet des règles sévères contre la corruption. En évitant une telle tache à son dossier, SNC-Lavalin [Construction] pourrait donc préserver sa capacité à obtenir des contrats à l'international, ce qui constitue une part essentielle de son chiffre d'affaires. « On minimise cette possibilité de disqualification dans d'autres régimes », a ajouté Mme Quaid (Messier, 2019, s. p.).

### *Crise politique : interférences de l'État dans les affaires juridiques*

Selon les faits ressortis du rapport du Commissariat aux conflits d'intérêts et à l'éthique (CCIE, 2019), dès 2016, SNC-Lavalin a fait du lobbying auprès du gouvernement fédéral afin que le *Code criminel* permette aux organisations, accusées d'un acte criminel, d'utiliser l'accord de réparation (voir section 4.1.3), comme cela se fait dans plusieurs pays. Cette modification au *Code criminel* fut adoptée en juin 2018 par le biais d'une loi d'exécution budgétaire.

En septembre 2018, la directrice des poursuites pénales (DPP) du Canada a averti SNC-Lavalin qu'elle ne l'invitera pas à négocier un possible accord de réparation pour régler les accusations criminelles concernant le dossier de la Libye. Pour sa part, la ministre de la Justice et procureure générale du Canada à l'époque, Jody Wilson-Raybould, a décidé de ne pas intervenir dans la décision prise par la DPP. On le rappelle, la décision de la DPP

[*SNC-Lavalin Group inc. c. Canada* (Service des poursuites pénales) [2019] CF 282] est légale et légitime, car elle relève de l'exercice de son pouvoir discrétionnaire en matière de poursuites. Toujours selon le rapport du Commissariat, la preuve a démontré qu'à de nombreuses reprises Justin Trudeau, premier ministre du Canada, a « tenté d'influencer la procureure générale de diverses façons, tant directement que par le biais de personnes sous son autorité » (CCIE, 2019, p. 1) afin qu'elle intervienne dans la poursuite pénale en cours et reconsidère sa décision de ne pas infirmer la décision de la DPP. Mme Wilson-Raybould s'y est toujours opposée.

En février 2019, le Commissariat décide d'étudier la conduite du premier ministre du Canada, car il a des raisons de croire que celui-ci a contrevenu à la *Loi sur les conflits d'intérêts*<sup>30</sup> :

Il est interdit à tout titulaire de charge publique de se prévaloir de ses fonctions officielles pour tenter d'influencer la décision d'une autre personne dans le but de favoriser son intérêt personnel ou celui d'un parent ou d'un ami ou de favoriser de façon irrégulière celui de toute autre personne (art. 9).

Après son enquête, le CCIE remet son rapport en août 2019 et conclut que le premier ministre du Canada s'est prévalu de sa position d'autorité sur Mme Wilson-Raybould pour tenter d'influencer sa décision dans l'affaire SNC-Lavalin. De plus, il a été démontré que le premier ministre a voulu favoriser la firme de génie-conseil de façon irrégulière, considérant son importance sur le plan économique au Québec.

Je conclus que M. Trudeau s'est servi de sa position d'autorité pour influencer la décision de Mme Wilson-Raybould d'infirmer ou non la décision de la directrice des poursuites pénales de ne pas proposer à SNC-Lavalin de négocier un accord de réparation. Étant donné que SNC-Lavalin aurait grandement bénéficié d'une intervention de Mme Wilson-Raybould, je suis persuadé que l'influence de M. Trudeau aurait favorisé les intérêts de SNC-Lavalin. Les gestes posés pour favoriser ces intérêts étaient inappropriés parce qu'ils étaient contraires aux principes constitutionnels de l'indépendance du poursuivant et de la primauté du droit (CCIE, 2019, p. 62).

En mars 2019, le Groupe de travail sur la corruption de l'OCDE a rappelé au gouvernement canadien son engagement en matière de non-ingérence de l'État dans les affaires juridiques concernant la corruption d'agents publics étrangers. Dans un communiqué de l'OCDE (2019), on peut lire que « des considérations politiques telles que l'intérêt économique national d'un pays ou l'identité des auteurs présumés ne doivent pas influencer les enquêtes et les poursuites engagées dans les affaires de corruption transnationale » (s. p.).

## 4.2 Axe 2 : les normes visant à combattre la corruption nationale dans le secteur public

La corruption nationale dans le secteur public demande que l'acte abusif entre dans la sphère publique et implique une personne qui occupe une fonction publique quelconque. Par contre, contrairement à la corruption publique sur le plan international, la corruption nationale « ne comporte aucun élément d'extranéité, dans le sens où tous les éléments constitutifs des actes de corruption se limitent ou se déroulent sur le territoire d'un seul État » (Lapointe et collab., 2018, p. 51). Au cours des dernières décennies, plusieurs scandales de corruption dans le secteur public ont secoué le Canada et le Québec, particulièrement dans le secteur municipal et dans l'industrie de la construction (Charbonneau et Lachance, 2015).

### 4.2.1 Le *Code criminel* canadien

Le *Code criminel* canadien prévoit, depuis son adoption en 1892, des infractions criminelles particulières en ce qui concerne la corruption et le trafic d'influence des agents publics nationaux. Plus spécifiquement, les articles 119 à 123 encadrent les infractions de corruption d'un agent public canadien, « qui vont varier en fonction de la nature exacte du délit et du poste occupé par les individus corrompus » (de Bellefeuille, 2008, p. 73).

Il est important de souligner qu'en 2007, afin de permettre au Canada de respecter pleinement les exigences de la *Convention des Nations unies contre la corruption* (CNUCC), des modifications de nature technique ont été apportées aux dispositions déjà existantes du *Code criminel* touchant les infractions de corruption des agents publics canadiens<sup>31</sup>. Voici un extrait du débat

de deuxième lecture sur le projet de loi n° C-48 au Sénat qui fait état de ces modifications :

Selon la convention [CNUCC], nous devons criminaliser aussi bien la corruption directe que la corruption exigée ou effectuée par un intermédiaire. La convention exige également que nous criminalisons tout acte de corruption où un avantage est exigé pour un tiers ou lui est attribué. Certaines des infractions du *Code criminel* relatives à la corruption respectent déjà expressément ces exigences, mais ce n'est pas le cas de la totalité d'entre elles. Selon la jurisprudence, certaines des infractions qui ne visent pas précisément la corruption par le truchement d'intermédiaires ou de tiers ont été interprétées comme si c'était le cas. Les modifications proposées compléteront le libellé de ces infractions de manière à assurer le respect de nos obligations dans tous les cas, de manière entière et cohérente (Andreychuk, 2007, s. p.).

Le libellé des infractions de corruption prévues au *Code criminel* a donc été modifié en 2007 pour traiter expressément de la corruption indirecte et des pots-de-vin fournis au profit de tiers bénéficiaire. Il y a corruption indirecte lorsqu'un corrupteur a recours à un intermédiaire, c'est-à-dire « un agent, une institution financière ou une société pour transmettre une offre, une promesse ou un don à un agent public en son nom » (OCDE, 2008, p. 41). Par ailleurs, l'acte de corruption doit couvrir « les cas où un avantage est transmis directement à un tiers [bénéficiaire] avec l'accord de l'agent public ou à sa connaissance » (OCDE, 2008, p. 41). On entend par tiers bénéficiaire « une entreprise, un membre de la famille, une organisation politique, un syndicat ou une œuvre caritative » (OCDE, 2008, p. 42).

*La corruption de fonctionnaires judiciaires ou membres du Parlement ou d'une législature provinciale (art. 119 C.cr.)*

Le *Code criminel* indique qu'est coupable d'un acte criminel :

quiconque [...] pendant qu'il occupe une charge judiciaire ou est membre du Parlement ou d'une législature provinciale, accepte ou

obtient, convient d'accepter ou tente d'obtenir, directement ou indirectement, par corruption, pour lui-même ou pour une autre personne, de l'argent, une contrepartie valable, une charge, une place ou un emploi à l'égard d'une chose qu'il a faite ou s'est abstenu de faire ou qu'il fera ou s'abstiendra de faire en sa qualité officielle (art. 119).

Cet acte criminel est passible d'une peine maximale de 14 ans de prison. Sont concernés par cet article les juges, les députés de l'Assemblée nationale du Québec ou de la Chambre des communes et les sénateurs. Le corrupteur peut aussi faire l'objet d'une inculpation au même effet (Hébert, 2002).

La *Loi sur le Parlement du Canada*<sup>32</sup> prévoit, dans une section sur les conflits d'intérêts, une infraction de corruption ou de trafic d'influence (art. 41) qui punit autant le député que le corrupteur.

#### *La corruption de fonctionnaires (art. 120 C.cr.)*

Le libellé de l'article 120 du *Code criminel* est très similaire à celui de l'article 119, mais s'applique plus spécifiquement à la corruption de fonctionnaires tels un juge de paix, un commissaire de police, un agent de la paix, un fonctionnaire public<sup>33</sup>, un fonctionnaire d'un tribunal pour enfants ou encore une personne employée à l'administration du droit criminel. Les peines sont du même ordre.

#### *Les fraudes envers le gouvernement (art. 121 C.cr.)*

Selon Manning et ses collègues (2015), l'intitulé de l'article 121 du *Code criminel* « Fraudes envers le gouvernement » est quelque peu trompeur. Le véritable objectif de cet article est « de prévenir la corruption ou les actes qui peuvent ternir l'intégrité [ou l'apparence d'intégrité] des fonctionnaires et par conséquent, briser la confiance du public dans la conduite des affaires du gouvernement » (Manning et collab., 2015, p. 745). Dans *R. c. Hinchey* [1996] 3 RCS 1128, la juge L'Heureux-Dubé explique bien l'importance de l'intégrité dans le bon fonctionnement de nos institutions démocratiques :

[...] Rien dans les affaires gouvernementales ne doit donner à penser que des récompenses ou des avantages sont conférés « sous la table » aux personnes qui agissent au nom du gouvernement par des personnes qui ont tout à gagner de ces relations d'affaires [...].

Cette intégrité est compromise non seulement par la corruption sous ses formes les plus grossières, mais aussi par d'autres arrangements insidieux en vertu desquels un fonctionnaire obtient personnellement, grâce au poste qu'il occupe, des avantages ou des bénéfices d'une personne qui a des relations d'affaires avec le gouvernement. Ces avantages ou bénéfices peuvent donner l'impression qu'une irrégularité a été commise et indiquer que l'employé partage sa loyauté entre le gouvernement, qui est son employeur, et le donneur [...] (paragr. 16).

En raison de son libellé particulier, l'article 121 du *Code criminel* capture beaucoup plus de comportements délinquants que ne le font les articles 119 et 120 (Keith, 2017). En effet, le paragraphe 121(1) est structuré en six alinéas et vise sept situations particulières d'inconduite, qui sont dans les faits des situations de « corruption » ou de trafic d'influence actives ou passives. Voici un résumé des quatre alinéas les plus importants :

- L'alinéa 121(1)a) punit les accords de contrepartie, c'est-à-dire lorsqu'un avantage personnel est fourni à un fonctionnaire (ou à un membre de sa famille) en échange d'une assistance. Un fonctionnaire qui accepte cet avantage commet également une infraction;
- Les alinéas 121(1)b) et c) ciblent une récompense ou un avantage spécifique donné à un représentant du gouvernement (employés de tous les niveaux) dans le cadre d'une transaction commerciale par une personne qui fait affaire avec le gouvernement, même s'il n'y a pas de preuve qu'il y a eu un accord de contrepartie. Un fonctionnaire ou un employé du gouvernement qui accepte cet avantage commet également une infraction. Les tribunaux canadiens ont reconnu à maintes reprises que ces alinéas existent pour préserver à la fois l'intégrité de la fonction publique et l'apparence d'intégrité de la fonction publique (*R. c. Hinchey* [1996] 3 RCS 1128);
- L'alinéa 121(1)d) traite de la conduite de quiconque (à l'intérieur et à l'extérieur du gouvernement) qui prétend avoir une influence réelle ou présumée sur les affaires gouvernementales. Cette infraction vise spécifiquement le trafic d'influence (p. ex., un père, dont la fille est ministre des Transports, offre à un entrepreneur, moyennant un avantage, de parler d'un

contrat à cette dernière lorsqu'elle viendra souper à la maison).

Contrairement aux articles 119 et 120 du *Code criminel*, il n'est pas nécessaire pour la Couronne de prouver hors de tout doute raisonnable que l'acte ou l'omission interdits ont été commis « de manière corrompue » (Keith, 2017, p. 40, trad. libre)<sup>34</sup>. C'est pour cette raison qu'il n'est pas rare, dans un acte d'accusation qui comporte plusieurs chefs, que celui de corruption proprement dite soit abandonné au cours du processus pour ne garder que ceux de fraude envers le gouvernement ou d'abus de pouvoir. La peine pour l'infraction de fraude envers le gouvernement est d'un maximum de cinq ans de prison. De plus, selon le paragraphe 750(3) du *Code criminel*, la personne déclarée coupable d'une des infractions à l'article 121 n'aura plus qualité pour passer un contrat avec Sa Majesté; pour recevoir un avantage en vertu d'un contrat entre Sa Majesté et toute autre personne; ni pour occuper une fonction relevant de Sa Majesté.

*La fraude et l'abus de confiance par un fonctionnaire public (art. 122 C.cr.)*

L'article 122 du *Code criminel* vise la fraude et l'abus de confiance par un titulaire d'une charge publique officielle, c'est-à-dire « toute personne qui occupe une charge ou qui est élue ou nommée pour s'acquitter d'une fonction publique, y compris les titulaires d'une charge municipale » (Keith, 2017, p. 42, trad. libre), de même que les fonctionnaires des Premières Nations. Est coupable d'un acte criminel et passible d'un emprisonnement maximal de cinq ans tout fonctionnaire qui, relativement aux fonctions de sa charge, commet une fraude ou un abus de confiance, que la fraude ou l'abus de confiance constitue ou non une infraction à l'égard d'un particulier.

Tout comme l'article 121, « l'article 122 C.cr. ne comporte aucune référence au concept de corruption caractérisant l'agir de l'inculpé » (Hébert, 2002, p. 330). Il a une portée beaucoup plus large que les articles 119, 120 et 121. Par contre, la notion d'abus de confiance criminelle est difficile à définir clairement. Même la Cour suprême du Canada a soulevé, en 2006, cette difficulté dans l'affaire *R. c. Boulanger*<sup>35</sup> [2006] 2 RCS 49 :

L'abus de confiance par un fonctionnaire, visé à l'art. 122 du *Code criminel*, LRC 1985, chap. C-46, est un crime à la fois ancien et important. Il matérialise l'obligation des titulaires d'une charge ou d'un emploi publics d'en user pour le bien public. C'est une obligation fondamentale pour une saine administration et essentielle pour que les citoyens continuent à faire confiance aux autorités publiques. Pourtant, il est surprenant de constater que les éléments constitutifs de ce crime demeurent incertains. Le présent pourvoi nous oblige à les clarifier, afin que les citoyens, la police et les tribunaux sachent clairement quel genre de conduite est visé par cette infraction (paragr. 1).

Plus loin, dans le même jugement, la Cour établit qu'il y aura abus de confiance criminel par un fonctionnaire, si la Couronne réussit à prouver hors de tout doute raisonnable les éléments suivants :

1. l'accusé est un fonctionnaire;
2. l'accusé agissait dans l'exercice de ses fonctions;
3. l'accusé a manqué aux normes de responsabilité et de conduite que lui impose la nature de sa charge ou de son emploi;
4. la conduite de l'accusé représente un écart grave et marqué par rapport aux normes que serait censé observer quiconque occuperait le poste de confiance de l'accusé;
5. l'accusé a agi dans l'intention d'user de sa charge ou de son emploi publics à des fins autres que l'intérêt public, par exemple dans un objectif de malhonnêteté, de partialité, de corruption ou d'abus (paragr. 58).

On ne peut pas inclure tous les comportements non éthiques ou déontologiques du fonctionnaire dans le spectre de l'abus de confiance criminel. Il doit y avoir un certain degré d'importance dans le manquement de ce dernier aux normes de responsabilité et de conduite que lui impose la nature de sa charge ou de son emploi. À titre d'exemple, une arrivée en retard au travail ou encore l'erreur de jugement ne seront pas considérées comme une infraction criminelle. Comme le mentionne la Cour suprême dans l'affaire *Boulanger*, le test à appliquer dans une enquête pour abus de confiance est analogue à celui qui est utilisé pour prouver la négligence criminelle. Le comportement doit représenter un écart marqué du comportement prudent.

---

*Les actes de corruption dans les affaires municipales (art. 123 C.cr.)*

L'article 123 du *Code criminel* criminalise plus spécifiquement la corruption dans les affaires municipales. Cet acte criminel est passible d'une peine maximale de cinq ans de prison. Sont concernés par cet article les fonctionnaires municipaux, soit un membre d'un conseil municipal ou une personne qui détient une charge relevant d'un gouvernement municipal (p. ex., les maires, les conseillers municipaux, ou tout fonctionnaire municipal, quel que soit son rang dans la hiérarchie administrative) (Hébert, 2002).

#### **4.2.2 La Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles**

En avril 2007 entrain en vigueur la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* (LPFDAR)<sup>36</sup>. Cette loi vise à établir un équilibre approprié entre le devoir de loyauté des fonctionnaires envers leur employeur, leur droit à la liberté d'expression comme le garantit la *Charte canadienne des droits et libertés* et l'intérêt du public (préambule de la LPFDAR). Elle donne accès aux personnes employées dans le secteur public fédéral, aux membres de la GRC ainsi qu'aux administrateurs généraux à des régimes de divulgation d'actes répréhensibles et de protection contre les représailles. Plusieurs études démontrent que les alertes sont un élément clé dans la lutte contre la corruption et les graves erreurs de gestion, tant dans le secteur public que dans le secteur privé (Simard et collab., 2021).

#### **4.2.3 Les poursuites devant les tribunaux canadiens**

*Affaire Comparelli (2020)*

Alors qu'il était un partenaire « silencieux » de la firme-conseil Delvex et réviseur financier au sein du Programme de la recherche scientifique et du développement expérimental (RS&DE) de l'Agence du revenu du Canada, Americo Comparelli a préparé et déposé des demandes de crédits d'impôt à la recherche et au développement pour les clients de Delvex. Il a utilisé sa connaissance des rouages du programme RS&DE pour procurer un avantage injuste à ces derniers. Bref, l'accusé

vérifiait dans les faits ses propres clients. Comparelli a reçu une somme de 45 000 \$ pour son aide aux clients de Delvex dans leurs réclamations.

Au terme d'un procès complexe (*R. c. Comparelli* [2020] QCCQ 8885), M. Comparelli a été reconnu coupable en décembre 2020 d'abus de confiance et de complot en vue de commettre un abus de confiance (art. 122 C.cr.) ainsi que de complot en vue de commettre une fraude (art. 465 et 380 C.cr.). En novembre 2021, cette affaire a connu un revirement spectaculaire lorsque Comparelli a bénéficié d'un arrêt du processus judiciaire avant même de recevoir sa peine. Durant le procès, la défense n'a pas eu accès à une centaine de boîtes de preuves qui contenaient plusieurs originaux, ce qui a nui à l'équité des procédures. Puisque la poursuite était dans l'impossibilité de les fournir à temps pour se conformer aux délais fixés par la Cour suprême du Canada dans l'affaire Jordan sur le droit d'être jugé dans un délai raisonnable, le procès a avorté.

*Affaire Applebaum (2017)*

Dans l'affaire Michael Applebaum (*R. c. Applebaum* [2017] QCCQ 160)<sup>37</sup>, l'ancien maire de l'arrondissement Côte-des-Neiges et par intérim de Montréal a été déclaré coupable en janvier 2017 de complot (art. 465 C.cr.), de fraudes envers le gouvernement (art. 121 C.cr.) et d'abus de confiance (art. 122 C.cr.). Les faits reprochés se sont déroulés entre les années 2006 et 2011, où M. Applebaum a exigé des versements de pots-de-vin d'une valeur d'environ 60 000 \$ de la part d'un promoteur et d'un ingénieur de projets immobiliers. Considérant plusieurs faits aggravants, dont sa position d'autorité, la réputation des actes, l'exigence (et non l'acceptation) de pots-de-vin, la trahison du serment de la personne élue et la gravité des gestes posés, la sentence fut de 12 mois d'emprisonnement et de 24 mois de probation. Par contre, les chefs de corruption ont été suspendus (art. 123 C.cr.) en raison des déclarations de culpabilité sous d'autres chefs.

*Affaire Fournier (2017)*

Michel Fournier, ex-président-directeur général de la Société des ponts fédéraux limitée, a été accusé d'une série d'infractions de corruption (blanchiment d'argent, recyclage de produits de la criminalité, fraude envers le gouvernement et abus de confiance) liées à des allégations de pots-de-vin de

plus de 2,3 M\$ en lien avec un contrat de 128 M\$ entourant la remise en état du pont Jacques-Cartier à Montréal par un consortium dont faisait partie SNC-Lavalin. En août 2017, M. Fournier a écopé de cinq ans et demi de prison après avoir plaidé coupable à deux chefs d'accusation relatifs à des pots-de-vin reçus de plus de 2 M\$.

C'est uniquement en septembre 2021 que Kamal Francis et Normand Morin, deux anciens cadres de la société SNC-Lavalin, ont été accusés d'avoir versé un pot-de-vin à Michel Fournier. Dans cette affaire, SNC-Lavalin a elle-même été accusée de fraude, de complot et de fabrication d'un faux contrat. Cette fois, SNC-Lavalin a été invitée par la DPP à négocier une entente de réparation en vertu du *Code criminel* (Carolino, 2021). Le 11 mai 2022, SNC-Lavalin annonce la conclusion d'un accord dans cette affaire avec le Directeur des poursuites criminelles et pénales du Québec. Cet accord, une première au Canada, a été approuvé quelques jours plus tard par le juge Éric Downs de la Cour supérieure du Québec. Les obligations financières de SNC-Lavalin au terme de cet accord, réparties sur une période de 3 ans, totalisent 29,6 M (Cherry, 2022 ; R. c. *SNC-Lavalin inc.*, 2022 QCCS 1967).

#### *Affaire Michaud (2016)*

Entre 2000 et 2008, une ingénieure et vice-présidente au développement des affaires d'une importante firme d'ingénierie au Québec a participé à un stratagème de collusion et de corruption (art. 123 C.cr.) dans le contexte d'attribution et de partage de contrats par la Ville de Boisbriand. France Michaud a été condamnée en 2016 à une peine d'emprisonnement de 18 mois et à 3 années de probation (*Directeur des poursuites criminelles et pénales du Québec c. Michaud* [2016] QCCQ 6209).

#### *Affaire Morency (2012)*

Dans l'affaire *Morency c. R.*<sup>38</sup> [2011] QCCQ 6875, Jean-François Morency, un substitut du procureur général (maintenant appelé procureur aux poursuites criminelles et pénales, qui est un fonctionnaire public au sens de l'article 120 C.cr.), a accepté d'un ami un pot-de-vin de quelques milliers de dollars afin de lui éviter un dossier judiciaire à la suite d'une arrestation pour conduite avec les facultés affaiblies. Le dossier de son ami devait tomber dans l'oubli, lui évitant ainsi des accusations criminelles. Des agents d'infiltration de la Sûreté du

Québec ayant mis au jour le stratagème lors d'une enquête sur une autre affaire, l'accusé a reconnu sa culpabilité à deux infractions d'abus de confiance par un fonctionnaire public (art. 122 C.cr.) et à une infraction de corruption en tant que fonctionnaire public [alinéa 120a) C.cr.] dans l'exercice de ses fonctions. M. Morency a purgé une peine de trois ans de pénitencier.

### 4.3 **Axe 3 : les normes visant à lutter contre la corruption nationale dans le secteur privé**

Les actes de corruption existent aussi au sein des entreprises dans le secteur privé de même qu'entre les particuliers, sans qu'un agent ou un organisme du gouvernement ne soit impliqué (Boisvert et collab., 2014). À titre d'exemple, « une firme de génie [qui] approuve des faux extras à un entrepreneur ou à une compagnie de construction [...] permet aux deux parties de s'enrichir aux dépens des contribuables » (Tudosa, 2017, p. 69).

Il est important de souligner que la corruption dans le secteur public tant sur le plan national qu'international a été beaucoup plus balisée par les organismes internationaux et par les législateurs nationaux que la corruption dans le secteur privé. Voici une raison évoquée :

Lorsqu'une entreprise privée en particulier commet des actes de corruption, ses clients et fournisseurs ont la possibilité de se tourner vers la concurrence si la corruption est remarquée. Mais dans le cas du gouvernement, les contribuables et les citoyens ne peuvent obtenir auprès d'autres organisations les mêmes services qu'offre le gouvernement, tels que les soins de santé ou la sécurité publique. Le degré de monopole du bien ou du service fourni influe donc sur la menace perçue (Boisvert et collab., 2014, p. 12).

Pourtant, selon plusieurs observateurs, les actes de corruption dans le secteur privé peuvent avoir des conséquences tout aussi dommageables sur le développement social et économique d'un pays que la corruption dans le secteur public (Sandgren, 2005; Bonucci, 2016). Les actes de corruption peuvent distordre la concurrence, saper la réputation

des entreprises et diminuer leurs revenus déclarés ainsi que la qualité des produits offerts au public :

Son importance apparaît clairement à la lumière des liens de plus en plus inextricables entre les secteurs public et privé, lesquels découlent de l'externalisation, de la privatisation, de la croissance rapide du secteur privé dans certains pays ainsi que de l'influence grandissante des multinationales et des entreprises appartenant à l'État, et viennent estomper les distinctions entre les fonds publics et privés (Boisvert et collab., 2014, p. 12).

Or, lorsqu'on examine attentivement les outils de droit international, aucun n'impose aux États d'ériger en infractions pénales la corruption active et passive dans le secteur privé. Comme nous l'avons déjà mentionné, la CNUCC ne demande aux signataires que d'« envisager » la mise en œuvre de telles infractions.

#### 4.3.1 Le *Code criminel* canadien

Le Canada a incriminé la corruption dans le secteur privé (ou commercial) dans un contexte national principalement à l'article 426 du *Code criminel* intitulé « Commissions secrètes »<sup>39</sup>. Cet article prévoit un emprisonnement maximal de cinq ans pour un agent qui se rend coupable, de manière corrompue, de toucher une récompense, un avantage ou un bénéfice quelconque en contrepartie d'un acte ou d'une omission relatifs aux affaires ou à l'entreprise de son commettant (corruption passive). Par effet miroir, l'article interdit à quiconque de donner ou d'offrir par corruption ce genre d'avantages à un agent ou à toute personne au profit de cet agent (corruption active).

La relation d'agence est centrale dans la compréhension de cette infraction. Malheureusement, cette relation n'est pas facile à définir et l'article 426 du *Code criminel* n'en donne pas une définition claire. Au sens traditionnel du terme, on entend par *relation d'agence* une personne qui a une position d'autorité ou de confiance vis-à-vis d'une autre personne (p. ex., un mandataire, un fiduciaire). La vie courante nous donne de nombreux exemples de ce rapport mandataire/commettant : les dirigeants et les administrateurs de sociétés par actions, les courtiers, les agents d'immubles, les avocats, les notaires, les comptables, les administrateurs agréés, etc. (Hébert, 2002). Ces agents jouent un rôle vital

dans l'exercice d'activités commerciales au nom de leurs mandants, car ils ont la capacité de les lier juridiquement (p. ex., signer un contrat, les représenter devant la cour, faire des emprunts ou des placements, etc.).

Le mandat est le rapport qui existe entre deux personnes dont l'une, l'*agent*, est en droit considérée comme la représentante de l'autre, le *commettant*, si bien que cet agent peut, par la conclusion de contrats ou l'aliénation de biens, influencer sur la situation juridique du commettant à l'égard de tierces parties (juge Cory dans *R. c. Kelly* [1992] 2 RCS 170, citant *Fridman*, 1983, p. 9).

Plusieurs tribunaux canadiens ont défini plus largement la relation d'agence afin d'inclure sous ce spectre la relation employé/employeur. Ils se sont appuyés sur le paragraphe 426(4) du *Code criminel*, qui prévoit que, pour les fins de la disposition prohibant les commissions secrètes, le terme *agent* s'entend notamment d'un employé et que le terme *commettant* s'entend notamment d'un patron. Par contre, des nuances importantes s'imposent lorsque vient le temps de savoir si un employé est considéré comme un agent. Chaque cas est particulier et doit être examiné à la lumière des circonstances entourant le rôle joué par l'employé dans les affaires de son employeur :

Lorsqu'un employé agit comme un agent, en ce sens qu'il a le pouvoir d'affecter ou d'influencer les relations juridiques de l'employeur, l'employé devrait tomber sous le coup [du paragraphe] 426(4), même s'il n'est peut-être pas un agent au sens traditionnel du terme. Toutefois, lorsque ce pouvoir fait défaut et que le rôle de l'employé est plutôt de nature auxiliaire, il est injuste de lui imposer une norme de responsabilité plus élevée que celle de personnes se trouvant dans une situation similaire et ayant une certaine capacité d'influencer les décisions du mandant (Manning et collab., 2015, p. 1263, trad. libre).

Par ailleurs, la notion de *secret* à l'article 426 du *Code criminel* est aussi fondamentale dans l'interprétation de cet article, car c'est l'aspect non divulgué de l'avantage, et non l'avantage lui-même, qui constitue le cœur de l'infraction. Il n'est pas défendu à un agent de recevoir un avantage ou un bénéfice en considération des services qu'il réalise pour son

mandataire ou son employeur (Manning et collab., 2015). Ce qui est défendu dans le *Code criminel*, c'est lorsque ce bénéficiaire est obtenu « par corruption », c'est-à-dire lorsque sa source, son montant et sa nature ne sont pas divulgués adéquatement et en temps opportun. De plus, « le ministère public n'est pas tenu de prouver l'existence d'une affaire entachée de corruption entre le donneur et l'acceptant de la récompense ou du bénéficiaire. L'acceptant peut donc être déclaré coupable malgré l'innocence du donneur » (*R. c. Kelly* [1992] 2 RCS 170).

#### 4.3.2 Les poursuites devant les tribunaux canadiens pour des infractions de corruption dans le secteur privé

Les cas d'enquêtes, de poursuites et de condamnations sont plutôt rares pour les infractions de corruption dans le secteur privé. Toutefois, en 1992, la Cour suprême du Canada a rendu une importante décision dans l'affaire *R. c. Kelly*. Cette décision est encore largement citée dans les ouvrages de doctrine qui traitent du droit pénal des affaires, plus particulièrement des commissions secrètes (Hébert, 2002; Manning et collab., 2015).

Les faits de cette affaire sont les suivants : William Thomas Kelly était l'un des dirigeants de la société KPA se spécialisant dans le domaine de la planification financière, y compris des conseils en matière d'investissement immobilier et de stratégies de planification fiscale. Au début des années 1980, une entente est intervenue entre Kelly et la société immobilière Qualico Development Ltd sur un immeuble résidentiel spécifique mis sur le marché par cette dernière. Selon cette entente, Qualico accordait à KPA le droit exclusif de vendre les logements de son immeuble conformément aux dispositions du droit fiscal canadien applicables aux immeubles résidentiels à logements multiples (IRLM). Quelques mois plus tard, KPA a vendu tous les logements, presque exclusivement à ses clients, et a reçu une commission de Qualico pour chaque logement vendu. La preuve a démontré que les clients de KPA ignoraient que cette dernière recevait une commission chaque fois qu'elle vendait un logement d'IRLM. Ils n'ont reçu que des informations vagues et générales sur ses sources de rémunération. Kelly avait même informé ses associés qu'il ne voulait pas donner plus de précisions relatives à l'entente qui les liait avec Qualico.

Finalement, la Cour suprême du Canada a maintenu la déclaration de culpabilité de Kelly, soit d'avoir, par corruption, accepté une récompense ou un bénéficiaire en contravention avec l'article 426 du *Code criminel*.

#### 4.4 Axe 4 : les normes visant à lutter contre la corruption internationale dans le secteur privé

Il est plus difficile pour le Canada d'incriminer la corruption dans le secteur privé dans un contexte international que national, car le droit criminel relève d'un espace territorial limité [paragr. 6(2) et art. 470 C.cr.]. En principe, pour soumettre une infraction (comme la corruption) à la compétence des tribunaux canadiens, il faut qu'une partie importante des activités qui la constituent se soit déroulée sur le territoire canadien. On doit trouver un « lien réel et important » entre l'infraction et le Canada (*Libman c. La Reine* [1985] 2 RCS 178). À titre d'exemple, pour poursuivre un ressortissant canadien concernant une infraction en droit criminel commise dans un autre pays, les pactes ou les ententes illégaux doivent avoir été en tout ou en partie négociés au Canada.

Cependant, depuis les dernières décennies, on retrouve exceptionnellement, dans le corpus législatif canadien, certaines lois qui ont une portée extraterritoriale. En effet, « les lignes territoriales claires se sont estompées à mesure que les économies se mondialisent et l'évolution des voyages et des technologies de l'information conduit à davantage de relations transnationales et internationales de l'activité criminelle » (*Chowdhury c. HMQ*, 2014 ONSC 2635).

On entend par *portée extraterritoriale* une loi adoptée par un pays selon laquelle une infraction commise à l'étranger constitue une infraction commise sur son territoire. On remplace la norme de « juridiction territoriale » par une « juridiction de nationalité » ou une compétence dite « personnelle active ». « Cette compétence est fondée sur la nationalité des délinquants, quel que soit l'endroit du monde où leurs actes sont accomplis » (Lapointe et collab., 2018, p. 58). Le Canada a désigné comme des infractions extraterritoriales ou de juridiction de nationalité certaines infractions graves au *Code criminel*, particulièrement celles liées à la corruption internationale publique, aux crimes de guerre, aux crimes contre l'humanité, au génocide, à la traite

---

des personnes, à l'exploitation sexuelle des enfants, au terrorisme ou aux infractions commises par des membres du personnel militaire canadien et d'autres personnes soumises au *Code de discipline militaire*.

Dans le cas qui nous occupe, même si la *Loi sur la corruption des agents publics étrangers* a une portée extraterritoriale et s'applique aux Canadiens ayant commis des actes de corruption à l'international, elle ne vise que la corruption des agents publics étrangers. Cette loi n'est d'aucune utilité contre la corruption internationale d'un agent privé.

Par ailleurs, l'article 426 du *Code criminel* a une portée territoriale limitée au Canada. En principe, il n'englobe pas les délits de corruption dans le secteur privé commis à l'étranger par un ressortissant canadien. Le législateur n'a pas désigné cette infraction comme ayant une portée extraterritoriale. Ce qui veut dire qu'une entreprise ou un ressortissant canadien pourra être poursuivi en vertu de l'article 426 seulement si le procureur aux poursuites criminelles et pénales est en mesure de démontrer un lien réel et important entre la corruption dans le secteur privé et le Canada.

Devant ces espaces inoccupés par les normes juridiques traditionnelles, la lutte à la corruption dans le secteur privé, plus particulièrement sur le plan international, doit être soutenue par la déontologie, par la morale et par l'éthique. Ces normes de droit souple (*soft law*) s'adressent directement aux acteurs dans les organisations qui ont le pouvoir de changer la culture organisationnelle afin de la rendre plus transparente et équitable. Parmi ces outils, on retrouve les codes de conduite des organisations, les systèmes de management anticorruption (ISO 37001), les politiques de gestion du risque, les mécanismes de dénonciation (*whistleblowing*), l'engagement des dirigeants dans la prévention et la détection des faits de corruption, les programmes de communication et de formation au sein des organisations, les rapports annuels (*reporting*), les pactes d'intégrité, les classements, etc. (Lapointe et collab., 2018).

## Conclusion

La corruption est une forme de violence économique qui remet en cause l'équilibre du monde ainsi que sa sécurité (Simard et collab., 2019). Elle menace les populations et les organisations, mais

aussi l'environnement et les générations futures en les privant annuellement de milliards de dollars. Ces sommes pourraient être investies dans des projets collectifs pour réduire les inégalités et améliorer le vivre-ensemble à moyen et à long terme. Plus grave encore, la corruption ébranle la confiance dans les institutions publiques et, par conséquent, la légitimité des gouvernements dans le monde entier (Simard et Morency, 2012).

En raison des diverses mutations du capitalisme, l'économie et la finance sont désormais globalisées, tandis que le droit national des pays (sauf exception) relève d'un espace territorial défini. Dans un tel contexte, une collaboration de la communauté internationale est devenue nécessaire afin d'harmoniser et de coordonner, au-delà des frontières nationales, les efforts de lutte à la corruption (*Groupe de la Banque mondiale c. Wallace* [2016] 1 RCS 207). En analysant les différentes conventions régionales et internationales adoptées depuis les trois dernières décennies, Perrin (2010) constate que « cette mobilisation internationale a atteint un niveau jamais égalé » (p. 89). Des organisations internationales telles que l'ONU et l'OCDE ont fait beaucoup pour inciter les pays à adopter des normes, dans leur droit interne, pour prévenir et endiguer la corruption. La Banque mondiale et l'ONG Transparency International ont, de leur côté, développé des outils qui permettent de mieux mesurer la corruption. Ces normes et ces outils sont devenus, en quelque sorte, le noyau commun d'une nouvelle conscience collective mondiale à la lutte contre la corruption.

Depuis 30 ans, le Canada a fait des efforts louables afin de prévenir et de détecter la corruption tant dans le secteur public que privé, puis de lutter contre elle. Il a signé et ratifié des conventions internationales et régionales, adopté de nouvelles lois et des mesures administratives, et modifié à quelques reprises le *Code criminel*. Il n'en demeure pas moins que, malgré ces efforts, la lutte contre la corruption au Canada présente encore sur le plan normatif de nombreuses faiblesses : incohérence entre la lutte à la corruption passive et la corruption active, surtout dans les transactions commerciales internationales; manque de balises normatives contre la corruption dans le secteur privé; accusations et condamnations par les tribunaux encore trop peu nombreuses, tant dans le secteur public que privé; conflits plurijuridictionnels dans la

plupart des cas de corruption internationale non résolus, etc.

Comme le rappelle tragiquement le juge français Antoine Garapon (2014) : « [L]a corruption réalise à bas bruit et clandestinement ce que la catastrophe accomplit de manière plus ramassée et explosive; d'ailleurs, elle génère la même angoisse : celle d'une disparition du monde » (p. 27). La crise sanitaire de COVID-19, l'invasion de la Russie en Ukraine, les guerres au Yémen et en Afghanistan, etc. ont donné un électrochoc à la communauté mondiale :

la conscience que nos structures sociales ne sont pas immuables, que l'environnement souffre de nos excès et que les inégalités économiques et sociales s'aggravent dans une spirale de plus en plus inquiétante. Devant ces événements, nous avons un devoir moral d'être encore plus proactifs et vigilants pour combattre ce mal collectif qu'est la corruption. Il est impératif d'agir rapidement afin de ne pas mettre définitivement en péril l'avenir des générations futures, qui méritent de vivre sans angoisse dans un monde équitable et pérenne.

## NOTES

- 1 Cet article a été écrit en collaboration avec Jean-Philippe Pouliot, bibliothécaire à l'Université du Québec à Chicoutimi.
- 2 *Groupe de la Banque mondiale c. Wallace* [2016] 1 RCS 207.
- 3 Dans un prochain article, nous verrons comment le Québec aborde la corruption et la collusion à l'échelle provinciale par le biais de ses différents lois, règlements et politiques.
- 4 Dans cet article, nous n'aborderons pas les lois qui furent adoptées par le législateur québécois pour lutter contre la collusion et la corruption. Celles-ci furent assez nombreuses après le dépôt du rapport de la commission Charbonneau sur l'industrie de la construction. Ce sujet sera traité dans un article subséquent.
- 5 La *Loi de l'impôt sur le revenu* (L.RC 1985, chap. 1, 5<sup>e</sup> suppl.) prévoit spécifiquement, depuis 1994, la non-déductibilité des paiements illégaux : « Aucune déduction ne peut être faite dans le calcul du revenu au titre d'une dépense engagée ou effectuée en vue d'accomplir une chose qui constitue une infraction prévue à l'article 3 de la *Loi sur la corruption d'agents publics étrangers* ou à l'un des articles 119 à 121, 123 à 125, 393 et 426 du *Code criminel*, ou à l'article 465 du *Code criminel* qui est liée à une infraction visée à l'un de ces articles » [paragr. 67.5(1)]. La *Loi de l'impôt sur le revenu* a été modifiée par le projet de loi n<sup>o</sup> C-15 sanctionné le 12 mai 1994. Depuis 1993, le Québec a la même disposition dans la *Loi sur les impôts* (chap. I-13, art. 421.8).
- 6 Or, les lois adoptées pour lutter contre la corruption, surtout internationale, ne sont pas toujours cohérentes. Elles ne punissent pas avec la même rigueur la corruption active et la corruption passive, qui sont pourtant deux comportements moralement répréhensibles.
- 7 Même si cette situation est rare sur le plan pratique, il n'y a pas toujours un conflit d'intérêts dans une situation de corruption. Selon l'OCDE (2006) : « Il faut également comprendre que le conflit d'intérêts n'est pas la même chose que la corruption. Parfois il y a conflit d'intérêts où il n'y a pas corruption et vice versa. [...] Un agent public pourrait accepter un paiement illicite (corruption) pour prendre une décision qu'il/elle aurait prise de toute façon, sans qu'aucun conflit d'intérêts soit impliqué dans son action. Cependant, il est également vrai que, le plus souvent, la corruption apparaît où un intérêt privé antérieur a incorrectement influencé la performance du fonctionnaire. C'est la raison pour laquelle il serait sage de considérer la prévention des conflits d'intérêts comme un élément d'une politique plus large de prévention et de lutte contre la corruption » (p. 6).
- 8 Il importe de faire la distinction entre la corruption (peu importe la définition qu'on lui donne) et d'autres actes ou usages admis sur le plan social comme la pratique du lobbying.
- 9 Il est très difficile d'avoir des estimations du coût de la corruption au Canada et au Québec. Selon un article paru dans le journal *Le Soleil* (Couture, 2011), la corruption coûterait aux Québécois près de 3,5 G\$ par an. Au Québec, une étude (Genest-Grégoire et collab., 2018) a été réalisée par la Chaire de recherche en fiscalité et en finances publiques de l'Université de Sherbrooke auprès de 1000 Québécois concernant l'insatisfaction relative à la gestion des fonds publics. Les deux hypothèses sont que, derrière la volonté des Québécois de payer moins d'impôts, se cache une insatisfaction envers la gestion des fonds publics, qui prend diverses formes et qui concerne à la fois l'importance de la corruption, de l'évasion et de l'évitement fiscal que des dépenses inutiles. Certains résultats révèlent que 68 % des répondants pensent que le gouvernement perd beaucoup d'argent en raison de la corruption et que cela représente 29 % des dépenses publiques (Genest-Grégoire et collab., 2018).
- 10 Le Canada a signé en juin 2000 la *Convention interaméricaine contre la corruption* (IACAC) et en décembre 2000 la *Convention des Nations unies contre la criminalité transnationale organisée*. D'autres conventions internationales plus sectorielles contre la corruption ont été adoptées au fil des ans à travers le monde, dont la *Convention relative à la lutte contre la corruption impliquant les fonctionnaires des communautés européennes ou des fonctionnaires des États membres de l'Union européenne* (mai 1997); la *Convention pénale sur la corruption du Conseil de l'Europe* (1999); la *Convention civile sur la corruption du Conseil de l'Europe* (2003); et la *Convention de l'Union africaine sur la prévention et la lutte contre la corruption* (2006).

- 
- 11 Les États-Unis ont exercé d'énormes pressions pour que cet accord multilatéral soit signé par les États membres de l'OCDE. Pendant plusieurs années, les États-Unis ont été les seuls à s'être dotés d'une interdiction légale de corruption (*Foreign Corrupt Practices Act*), ce qui, sur les plans financier et concurrentiel, était un désavantage important vis-à-vis des autres acteurs du marché international.
  - 12 Parmi les documents complémentaires à la Convention de l'OCDE, on retrouve aussi : la *Recommandation de l'OCDE sur les mesures fiscales visant à renforcer la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales*; la *Convention concernant l'assistance administrative mutuelle en matière fiscale*; la *Recommandation de l'OCDE sur la corruption et les crédits à l'exportation bénéficiant d'un soutien public*; et la *Recommandation sur les propositions de clauses anti-corruption à intégrer dans les contrats relatifs aux marchés financés par l'aide*.
  - 13 « Pour bon nombre de pays, la partie sur la récupération d'actifs a été une incitation majeure pour signer la convention. En particulier, les États africains, sud-américains et de l'est de l'Asie qui avaient été pénalisés du fait que les anciennes élites politiques avaient procédé à des transferts illégaux importants d'argent à l'étranger voyaient dans le mécanisme de récupération d'actifs un moyen de récupérer une partie de l'argent perdu » (Conseil de l'Europe, 2014, p. 118).
  - 14 1. « Chaque État Partie prend les mesures nécessaires, y compris législatives et administratives, conformément aux principes fondamentaux de son droit interne, pour assurer l'exécution de ses obligations en vertu de la présente Convention.  
2. Chaque État Partie peut prendre des mesures plus strictes ou plus sévères que celles qui sont prévues par la présente Convention afin de prévenir et de combattre la corruption » (art. 65).
  - 15 Par ailleurs, l'Académie internationale de lutte contre la corruption (IACA) a été créée en 2011 dans le cadre d'une initiative conjointe de l'ONUSUD, de l'Office européen de lutte contre la corruption et de la République d'Autriche. Cette organisation internationale indépendante a pour mission « de remédier aux carences en connaissances et en pratiques actuelles en matière de lutte contre la corruption » (Sajdik, s. d., p. 3). L'IACA est essentiellement un centre d'excellence d'éducation, de recherche et de formation professionnelle. Elle a aussi pour mission d'encourager la coopération internationale et le travail en réseau dans la lutte contre la corruption (art. 2 de sa convention).
  - 16 LC 1998, chap. 34; modifiée par LC 2013, chap. 26.
  - 17 LC 2011, chap. 10.
  - 18 LC 2017, chap. 21. Cette loi est aussi connue sous le nom de « loi de Sergueï Magnitski ou LSM » à la mémoire d'un avocat russe, mort en prison en 2009 après avoir révélé un scandale financier touchant de hauts fonctionnaires.
  - 19 Dans l'affaire *Chowdhury c. HMQ* [2014] ONSC 2635, la Cour supérieure de l'Ontario a jugé que la LCAPE n'inclut pas dans sa portée les ressortissants étrangers n'ayant aucun lien avec le Canada et dont les actions, prétendument à l'origine de l'infraction, sont commises entièrement à l'extérieur du Canada. Dans cette affaire, Chowdhury est un citoyen bangladais et réside au Bangladesh. Il est l'ancien ministre de l'Intérieur du Bangladesh ainsi qu'un ancien ministre d'État. Il n'a jamais été un citoyen canadien ni un résident du Canada. De plus, il n'y a aucune preuve qu'il soit déjà allé au Canada. Chowdhury aurait été payé pour exercer une influence sur le comité de sélection du projet du pont Padma en faveur de SNC-Lavalin (corruption active). La totalité du comportement de Chowdhury dans le cadre du stratagème de corruption allégué aurait eu lieu au Bangladesh. Il n'est pas allégué qu'il aurait commis des actes précis au Canada.
  - 20 Avant 2013, nul ne pouvait être déclaré coupable d'une infraction à la LCAPE si le prêt, la récompense ou l'avantage est permis ou exigé par le droit de l'État étranger ou de l'organisation internationale pour lequel l'agent public étranger exerce ses fonctions officielles ou si le prêt, la récompense ou l'avantage visait à hâter ou à garantir l'exécution d'un acte de nature courante qui est partie des fonctions officielles de l'agent public étranger. L'État canadien reconnaissait de la sorte des modes de fonctionnement, dans la mesure où ils ne dérogeaient pas à une législation étrangère, et ce, dans une intention évidente de préserver la compétitivité des entreprises nationales. Cette exemption de la LCAPE a été abrogée en 2013.
  - 21 LC 2011, chap. 10.
  - 22 Selon le *Code criminel* canadien, un *bien infractionnel* est un « bien situé au Canada ou à l'extérieur du Canada qui sert ou donne lieu à la perpétration d'un acte criminel prévu par la présente loi ou par la *Loi sur la corruption d'agents publics étrangers*, ou qui est utilisé de quelque manière dans la perpétration d'un tel acte, ou encore qui est destiné à servir à une telle fin » (art. 2).
  - 23 En avril 2022, il figurait sur une liste les noms de 70 étrangers à l'égard duquel le gouverneur en conseil juge qu'ils ont commis l'un ou l'autre des actes visés au paragraphe 4(2) de la *Loi sur la justice pour les victimes de dirigeants étrangers corrompus*.
  - 24 LC 2014, chap. 39.
  - 25 Griffiths Energy International Inc., une société sise en Alberta engagée dans l'exploration et l'exploitation pétrolières à l'échelle internationale, a plaidé coupable, en janvier 2013, au chef d'accusation de corruption transnationale en vertu de la LCAPE. En 2011, Niko Resources Ltd., une autre société albertaine œuvrant dans le secteur gazier et pétrolier mondial, s'est vu imposer une amende de 9,5 M\$ et de trois années de probation pour avoir contrevenu à la LCAPE.
  - 26 En 2011, le Groupe de travail sur la corruption de l'OCDE a reproché au Canada le faible taux de poursuites et le peu de ressources humaines dédiées.

- 27 Confirmé par la Cour d'appel de l'Ontario dans *R. c. Karigar* [2017] ONCA 576.
- 28 Appel sur la culpabilité, 2020-01-09 (CA) 500-10-007257-205.
- 29 Dans l'affaire SNC-Lavalin, même si les raisons de l'entente en reconnaissance de fraude n'ont pas été rendues publiques, plusieurs croient que « les facteurs reliés à la preuve ont sans doute pesé dans la balance » (Saint-Martin, 2020, s. p.).
- 30 LC 2006, chap. 9.
- 31 *Loi modifiant le Code criminel en vue de la mise en œuvre de la Convention des Nations unies contre la corruption* (L.C. 2007, chap. 13).
- 32 LRC 1985, chap. P-1.
- 33 Par ailleurs, pour les fonctionnaires sous l'autorité du gouvernement fédéral, la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LRC 1985, chap. F-11) prévoit une infraction de corruption ou de trafic d'influence (art. 81) qui punit autant le fonctionnaire que le corrupteur. L'auteur de l'infraction encourt, sur déclaration de culpabilité par mise en accusation, une amende maximale égale au triple de la valeur du présent offert ou accepté et un emprisonnement maximal de cinq ans.
- 34 Par ailleurs, même s'il existe un article spécifique (art. 121) dans le *Code criminel* sur la corruption dans les affaires municipales, les tribunaux ont jugé que cet article s'applique aussi envers un fonctionnaire municipal, nommé ou élu, puisqu'une municipalité est une création du gouvernement provincial. Voir *Directeur des poursuites criminelles et pénales du Québec c. Michaud* [2015] QCCQ 7768, paragr. 394. On peut aussi consulter *Westmount (Ville de) c. Québec (procureur général du)* [2001] CanLII 13655 (QCCA).
- 35 Voir aussi *R. c. Boulanger* 2006 CSC 32.
- 36 LC 2005, chap. 46.
- 37 Voir aussi détermination de la peine : (CQ, 2017-03-30) 500-01-090833-135, 2017 QCCQ 2522.
- 38 *R. c. Morency* (CQ, 2012-06-08); [2012] QCCQ 4556, SOQUIJ AZ-50865157, 2012 EXP-2515; J.E. 2012-1328. Appel sur la peine rejeté : (CA, 2012-10-09) 200-10-002819-121; [2012] QCCA 1836, SOQUIJ AZ-50901927, 2012 EXP-3700. On consultera aussi les affaires *R. c. Morgan* [2010] QCCQ 2555 (corruption policière) et *R. c. Blais* [2009] QCCQ 451 (corruption policière).
- 39 Cet article s'applique également aux fonctionnaires. Dans l'affaire *R. c. Garcia* [2002] ABPC 156, un agent d'immigration américain qui travaillait à l'aéroport international de Calgary a été condamné par un tribunal canadien à six mois de prison pour avoir accepté par corruption des commissions secrètes en vertu de l'article 426 du *Code criminel*. Par la suite, il a été expulsé aux États-Unis. Garcia avait été engagé par Hydro Kleen Groupe Inc., une entreprise canadienne spécialisée dans le secteur du raffinage du pétrole, pour faciliter l'octroi de permis de travail et les voyages de ses employés aux États-Unis.

## RÉFÉRENCES

- Affaires mondiales Canada. (2015). *La lutte du Canada contre la corruption transnationale : quinzième rapport annuel au Parlement*. Gouvernement du Canada. <https://www.international.gc.ca/trade-agreements-accords-commerciaux/topics-domaines/other-autre/corr-15.aspx?lang=fra>
- Alderson, K. et O'Callaghan, K. (2015, 9 juin). *Nouveaux risques pour les sociétés œuvrant dans le secteur extractif : la loi sur la transparence est maintenant en vigueur* [Bulletin]. Fasken. <https://www.fasken.com/fr/knowledge/2015/06/corporatesocialresponsibilitylawbulletin-20150609>
- Andreychuk, R. (2007, 9 mai). Sénat, *Débats*, 1<sup>re</sup> session, 39<sup>e</sup> législature. [https://sencanada.ca/fr/content/sen/chamber/391/debates/095db\\_2007-05-09-f#12](https://sencanada.ca/fr/content/sen/chamber/391/debates/095db_2007-05-09-f#12)
- Bahoo, S., Alon, I. et Paltrinieri, A. (2020). Corruption in international business: A review and research agenda. *International Business Review*, 29(4), 101660. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101660>
- Banque mondiale. (2020, 19 février). *La lutte contre la corruption*. <https://www.banquemondiale.org/fr/news/factsheet/2020/02/19/anticorruption-fact-sheet>
- Bayar, G. (2005). The role of intermediaries in corruption. *Public Choice*, 122(3-4), 277-298. <https://doi.org/10.1007/s11127-005-5916-8>
- Bibliothèque du Parlement. (2020, 9 décembre). La corruption : la définir, la mesurer et y faire échec [Billet de blogue]. *Notes de la Colline : coups d'œil sur des questions canadiennes*. <https://notesdelacolline.ca/2020/12/09/la-corruption-la-definir-la-mesurer-et-y-faire-echec/>
- Blyschak, P. (2014). Corporate liability for foreign corrupt practices under Canadian law. *Revue de droit de McGill*, 59(3), 655-705. <https://doi.org/10.7202/1025141ar>

- Boisvert, A.-M. L., Dent, P. et Brunelle Quraishi, O. (2014). *La corruption au Canada : définitions et exécution*. Sécurité publique Canada. [https://www.ceic.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers\\_client/centre\\_documentaire/CEIC-R-3576\\_01.pdf](https://www.ceic.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers_client/centre_documentaire/CEIC-R-3576_01.pdf)
- Bonell, M.-J. et Meyer, O. (2015). The impact of corruption on international commercial contracts: General report. Dans M.-J. Bonell et O. Meyer (dir.), *The impact of corruption on international commercial contracts* (p. 1-36). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-19054-9>
- Bonucci, N. (2016, 27 juin). *La corruption et le droit international* [Communication]. Séances ordinaires de l'Académie des sciences morales et politiques. <https://academiesciencesmoraletpolitiques.fr/2016/06/27/la-corruption-et-le-droit-international>
- Borghi, M. et Meyer-Bish, P. (1995). *La corruption : l'envers des droits de l'homme*. Éditions universitaires Fribourg.
- Carolino, B. (2021, 12 octobre). SNC-Lavalin case first for Canadian company invited to negotiate Criminal Code remediation agreement. *Canadian Lawyer*. <https://www.canadianlawyer.com/practice-areas/crossborder/snc-lavalin-case-first-for-canadian-company-invited-to-negotiate-criminal-code-remediation-agreement/360653>
- Charbonneau, F. et Lachance, R. (2015). *Rapport final de la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction* (4 tomes). Gouvernement du Québec. [www.ceic.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers\\_client/fichiers/Rapport\\_final/Rapport\\_final\\_CEIC\\_Integral\\_c.pdf](http://www.ceic.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers_client/fichiers/Rapport_final/Rapport_final_CEIC_Integral_c.pdf)
- Cherry, P. (2022, 12 mai). Judge approves deal between SNC-Lavalin and prosecution in bribery case. *Montreal Gazette*. <https://montrealgazette.com/news/local-news/judge-approves-deal-between-snc-lavalin-and-prosecution-in-bribery-case>
- Chondbury c. HMQ*, 2014 ONSC 2635. <https://canliiconnects.org/fr/arr%C3%AAts/2014onsc2635>
- Commissariat aux conflits d'intérêts et à l'éthique (CCIE). (2019). *Rapport Trudeau II*. Gouvernement du Canada. <https://ciec-ccie.parl.gc.ca/fr/publications/Documents/RapportEnquete/Rapport%20Trudeau%20II.pdf>
- Conseil de l'Europe (2014). *Les bases conceptuelles de la lutte contre la corruption : manuel de formation*. <https://rm.coe.int/les-bases-conceptuelles-de-la-lutte-contre-la-corruption-manuel-de-for/16806eed0b>
- Cornu, G. (2020). *Vocabulaire juridique*. Presses universitaires de France.
- Corruption et délits apparentés dans les transactions commerciales internationales. (2003). *Revue internationale de droit pénal*, 74(1-2), 563-569. <https://doi.org/10.3917/ridp.741.0563>
- Couture, P. (2011, 28 février). Contrats d'infrastructures : le chantier de la ... corruption ! *Le Soleil*. <https://www.lesoleil.com/2011/09/28/contrats-dinfrastructures-le-chantier-de-la-corruption-0c32ca8d3835abe8f6bfe2bddd6d4640?nor=true>
- Dartigues, L. et de Lescure, E. (2000). La corruption, de l'« économie de bazar » au bazar de l'économie? Dans G. Blundo (dir.), *Monnayer les pouvoirs : espaces, mécanismes et représentations de la corruption* (p. 315-344). Graduate Institute Publications. <https://doi.org/10.4000/books.iheid.2642>
- Dattu, R., Ritchie, L. et Pavic, S. (2018, juillet). Deferred prosecution agreements to be introduced in Canada. *Financier Worldwide Magazine*. [https://www.financierworldwide.com/deferred-prosecution-agreements-to-be-introduced-in-canada#.W0TInWa2\\_y\\_](https://www.financierworldwide.com/deferred-prosecution-agreements-to-be-introduced-in-canada#.W0TInWa2_y_)
- de Bellefeuille, M. (2008). *La Convention des Nations unies contre le crime organisé transnational et ses protocoles afférents : le rôle du Canada dans leur élaboration et leur application* [Mémoire de maîtrise, Université Laval]. <http://hdl.handle.net/20.500.11794/19818>
- Dion, M. (2013). Uncertainties and presumptions about corruption. *Social Responsibility Journal*, 9(3), 412-426. <https://doi.org/10.1108/SRJ-04-2012-0045>
- Directeur des poursuites criminelles et pénales du Québec c. Michaud* [2015] QCCQ 7768. <https://canliiconnects.org/fr/r%C3%a9sum%C3%a9/39212>
- Djalili, M.-R. (2000). Mondialisation de la corruption et de la criminalité. Dans G. Blundo (dir.), *Monnayer les pouvoirs : espaces, mécanismes et représentations de la corruption* (p. 87-98). Graduate Institute Publications. <https://doi.org/10.4000/books.iheid.2623>
- Epstein, R. (2011). Deferred prosecution agreements on trial: Lessons from the law of unconstitutional conditions. Dans A. S. Barkow et R. E. Barkow (dir.), *Prosecutors in the board room: Using criminal law to corporate conduct* (p. 38-61). NYU Press Scholarship Online.
- Garapon, A. (2014). La peur de l'impuissance démocratique. *Esprit*, 2, 19-30. <https://doi-org.sbioproxy.uqac.ca/10.3917/espri.1402.0019>

- Genest-Grégoire, A.-G., Guay, J.-H. et Godbout, L. (2018, avril). *Entre fiscalité et gestion des fonds publics, mieux comprendre les attentes fiscales des Québécois* [Cahier de recherche n° 2018/05]. Chaire en fiscalité et en finances publiques, Université de Sherbrooke. [https://cffp.recherche.usherbrooke.ca/wp-content/uploads/2018/12/cr\\_2018-05\\_mieux\\_comprendre\\_attentes\\_des\\_quebecois.pdf](https://cffp.recherche.usherbrooke.ca/wp-content/uploads/2018/12/cr_2018-05_mieux_comprendre_attentes_des_quebecois.pdf)
- Gomez, C. et Matelly, S. (2016). La corruption : phénomène ancien, problème nouveau? *Revue internationale et stratégique*, 1(101), 47-54. <https://doi.org/10.3917/ris.101.0047>
- Gouvernement du Canada. (2021). *Rapport annuel sur la lutte du Canada contre la corruption transnationale au Parlement (2020-2021) : vingt-deuxième rapport annuel au Parlement*. Gouvernement du Canada. <https://www.international.gc.ca/transparence-transparence/bribery-corruption/2020-2021.aspx?lang=fra>
- Groupe de la Banque mondiale c. Wallace [2016] 1 RCS 207. <https://www.canlii.org/fr/ca/csc/doc/2016/2016csc15/2016csc15.html>
- Hébert, J.-C. (2002). *Droit pénal des affaires*. Éditions Yvon Blais.
- Heywood, P. M. et Rose, J. (2014). “Close but no Cigar”: The measurement of corruption. *Journal of Public Policy*, 34(3), 507-529. <https://doi.org/10.1017/S0143814X14000099>
- Katz, K. (2011). Here comes the bribe: Canada’s efforts to combat corruption in international business. *Advocate*, 69, 501.
- Keith, N. (2017). *Canadian anti-corruption law and compliance* (2<sup>e</sup> éd.). LexisNexis Canada.
- Lapointe, B., Simard, J., Morency, M.-A. et Ouedraogo, S. (2018). Les faits de corruption à l’échelle internationale : le rôle des pouvoirs publics canadiens et des outils de soft law. *Organisations & Territoires*, 27(2), 49-73. <https://doi.org/10.1522/revueot.v27n2.871>
- Larsimont, P. (2019, 4 octobre). Diagnostic – Accords de réparation : à quoi s’attendre? *Revue Gestion*, automne. <https://www.revuegestion.ca/accords-reparation-a-quoi-attendre>
- Lascoumes, P. (1999). *Corruptions*. Presses de Sciences Po.
- Lavallée, E., Razafindrakoto, M. et Roubaud, F. (2010). Ce qui engendre la corruption : une analyse microéconomique sur les données africaines. *Revue d'économie du développement*, 18, 5-47. <https://doi.org/10.3917/edd.243.0005>
- Lawler, E. J. et Hipp, L. (2010). Corruption as social exchange. *Advances in Group Processes*, 27, 269-296. [http://dx.doi.org/10.1108/S0882-6145\(2010\)0000027013](http://dx.doi.org/10.1108/S0882-6145(2010)0000027013)
- Libman c. La Reine [1985] 2 RCS 178. <https://www.canlii.org/fr/ca/csc/doc/1985/1985canlii51/1985canlii51.html>
- Louis, G. (2007). De l’opacité à la transparence : les limites de l’indice de perception de la corruption de Transparency International. *Déviance et Société*, 31(1), 41-64. <https://doi.org/10.3917/ds.311.0041>
- MacKay, R. (2013). *Projet de loi S-14 : loi modifiant la Loi sur la corruption d’agents publics étrangers – résumé législatif*. Bibliothèque du Parlement. [https://publications.gc.ca/collections/collection\\_2013/bdp-lop/lp/41-1-s14-fra.pdf](https://publications.gc.ca/collections/collection_2013/bdp-lop/lp/41-1-s14-fra.pdf)
- Manning, M., Sankoff, P. et Mewett, A. W. (2015). *Criminal Law* (5<sup>e</sup> éd.). LexisNexis Canada.
- Matelly, S. et Gomez, C. (2018). *Argent sale : à qui profite le crime?* Eyrolles.
- Ménissier, T. (2007). La corruption, un concept philosophique et politique chez les Anciens et les Modernes. *Anabases*, 6, 11-16. <https://doi.org/10.4000/anabases.3284>
- Messier, F. (2019, 18 décembre). SNC-Lavalin Construction coupable de fraude. *Ici Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1439238/action-snc-lavalin-proces-ocrcvm>
- Ministère de la Justice. (2019). *Un guide en langage simple : modifications apportées par le projet de loi C-45 aux dispositions du Code criminel sur la responsabilité pénale des organisations*. Gouvernement du Canada. <https://www.justice.gc.ca/fra/pr-rp/autre-other/c45>
- Ministère des Relations internationales et de la Francophonie (MRIF). (2018, 9 août). *Le Québec se déclare lié à la Convention des Nations unies contre la corruption* [Communiqué]. Gouvernement du Québec. <https://www.mrif.gouv.qc.ca/fr/salle-de-presse/communiques/17933>
- Morency c. R. [2011] QCCQ 6875 (CanLII). <https://canlii.ca/t/fm1bq>
- Morrison, M. et Dixon, M. (2021, 10 décembre). The anti-bribery and anti-corruption review: Canada. *The Law Reviews*. <https://thelawreviews.co.uk/title/the-anti-bribery-and-anti-corruption-review/canada>

- 
- Nouvian, C. (présentatrice). (2017, 1<sup>er</sup> juillet). La corruption : cœur de cible des lanceurs d'alerte [Reportage audio]. Dans H. Bizicau (réalisatrice), *Lanceurs d'alerte*, France Inter. <https://www.franceinter.fr/emissions/lanceurs-d-alerte/lanceurs-d-alerte-01-juillet-2017>
- Office des Nations unies contre les drogues et le crime (ONUDC). (2011). *Mécanisme d'examen de l'application de la Convention des Nations unies contre la corruption : documents de base*. [https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/Publications/ReviewMechanism-BasicDocuments/Mechanism\\_for\\_the\\_Review\\_of\\_Implementation\\_-\\_Basic\\_Documents\\_-\\_F.pdf](https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/Publications/ReviewMechanism-BasicDocuments/Mechanism_for_the_Review_of_Implementation_-_Basic_Documents_-_F.pdf)
- Office des Nations unies contre les drogues et le crime (ONUDC). (2020). *Responsabilité et prévention de la corruption dans l'attribution et la distribution des plans de sauvetage économique d'urgence dans le contexte et au lendemain de la pandémie COVID-19*. [https://www.unodc.org/documents/Advocacy-Section/COVID-19\\_and\\_Anti-Corruption\\_FR.pdf](https://www.unodc.org/documents/Advocacy-Section/COVID-19_and_Anti-Corruption_FR.pdf)
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (s. d.). *Lutter contre la corruption : questions fréquentes*. <https://www.oecd.org/fr/daf/anti-corruption/luttercontrelacorruptionquestionsfrequentes.htm>
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (1997). *Convention sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales*. <http://www.oecd.org/fr/corruption/conventionsurluttecontrelacorruption-dagentspublicsetrangersdanslestansactionscommercialesinternationales.htm>
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2006). *Politiques et pratiques en matière de conflit d'intérêts dans neuf États membres de l'UE : étude comparative*. [https://www.oecd-ilibrary.org/governance/politiques-et-pratiques-en-matiere-de-conflit-d-interets-dans-neuf-etats-membres-de-l-ue\\_5k40htz63g8-frjssessionid=jxWXLfd7BXt6K8Mh5Tjr8pQg.ip-10-240-5-17](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/politiques-et-pratiques-en-matiere-de-conflit-d-interets-dans-neuf-etats-membres-de-l-ue_5k40htz63g8-frjssessionid=jxWXLfd7BXt6K8Mh5Tjr8pQg.ip-10-240-5-17)
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2008). *Corruption : glossaire des normes pénales internationales*. <https://www.oecd.org/fr/daf/anti-corruption/41194464.pdf>
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2011). *Rapport de phase 3 sur la mise en œuvre par le Canada de la Convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption*. Groupe de travail sur la corruption. <https://www.oecd.org/fr/daf/anti-corruption/conventioncontrelacorruption/CanadaPhase3FR.pdf>
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2014). *Rapport de l'OCDE sur la corruption transnationale : une analyse de l'infraction de corruption d'agents publics étrangers*. <https://doi.org/10.1787/9789264226623-fr>
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2019, 11 mars). *L'OCDE suivra les procédures au Canada relatives aux allégations d'interférences politiques dans le cadre de poursuite judiciaire pour corruption transnationale* [Communiqué]. <https://www.oecd.org/fr/canada/l-ocde-suivra-les-procedures-au-canada-relatives-aux-allegations-d-interferences-politiques-dans-le-cadre-de-poursuite-judiciaire-pour-corruption-transnationale.htm>
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2020). *Éviter la corruption et les pots-de-vin dans les réponses au COVID-19 et dans les mesures de relance*. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/eviter-la-corruption-et-les-pots-de-vin-dans-les-reponses-au-covid-19-et-dans-les-mesures-de-relance-2766c04d>
- Organisation des Nations unies (ONU). (2012, 30 novembre). *Déclaration de la Réunion de haut niveau de l'Assemblée générale sur l'état de droit aux niveaux national et international*. Assemblée générale. [https://digitallibrary.un.org/record/738646/files/A\\_RES\\_67\\_1-FR.pdf](https://digitallibrary.un.org/record/738646/files/A_RES_67_1-FR.pdf)
- Organisation des Nations unies (ONU). (2021, 4 juin). *L'Assemblée générale clôt le chapitre de sa session extraordinaire contre la corruption, avec des appels à un recours plus systématique aux technologies modernes pour vaincre ce fléau* [Couverture des réunions]. <https://www.un.org/press/fr/2021/ag12331.doc.htm>
- Organisation des Nations unies (ONU). (2021, 7 juin). *Notre engagement commun à nous attaquer efficacement aux problèmes posés par la corruption et à prendre des mesures pour la prévenir et la combattre et renforcer la coopération internationale*. Assemblée générale. [https://digitallibrary.un.org/record/3928751/files/A\\_RES\\_S-32\\_1-FR.pdf](https://digitallibrary.un.org/record/3928751/files/A_RES_S-32_1-FR.pdf)
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2016). *Putting an end to corruption*. <https://www.oecd.org/corruption/putting-an-end-to-corruption.pdf>
- Perrin, B. (2010). Le rôle de l'éthique dans la prévention de la corruption : le cas de la Suisse. *Sécurité et stratégie*, 51(3), 87-94. <https://doi.org/10.3917/sestr.hs1.0087>
- Pierre, J. A. (2015). La corruption entre complexité et tour de force du droit international. *Tumultes*, 2(45), 147-162. <https://doi.org/10.3917/tumu.045.0147>
- Pineda, A. et Béland, A. (2019, 11 décembre). Décryptage de l'affaire SNC-Lavalin. *Le Devoir*. [https://www.ledevoir.com/documents/special/19-12\\_affaire-snc-lavalin/index.html](https://www.ledevoir.com/documents/special/19-12_affaire-snc-lavalin/index.html)

- Quinones, E. (2003). L'évolution du droit international en matière de corruption : la convention de l'OCDE. *Annuaire Français de Droit International*, 49, 563-574. [https://www.persee.fr/doc/afdi\\_0066-3085\\_2003\\_num\\_49\\_1\\_3766](https://www.persee.fr/doc/afdi_0066-3085_2003_num_49_1_3766)
- R. c. *Applebaum* [2017] QCCQ 160. <https://canliiconnects.org/en/summaries/44301>
- R. c. *Behavi* [2020] QCCS 22. <https://canlii.ca/t/j4gqr>
- R. c. *Boulanger* [2006] 2 RCS 49. <https://www.canlii.org/fr/ca/csc/doc/2006/2006csc32/2006csc32.html>
- R. c. *Boulanger* [2006] CSC 32. <https://www.canlii.org/fr/ca/csc/doc/2006/2006csc32/2006csc32.html>
- R. c. *Comparelli* [2020] QCCQ 8885. <https://canlii.ca/t/jcd4q>
- R. c. *Garcia* [2002] ABPC 156.
- R. c. *Hinchey* [1996] 3 RCS 1128. <https://www.canlii.org/fr/ca/csc/doc/1996/1996canlii157/1996canlii157.html>
- R. c. *Karigar* [2013] ONSC 5199. <https://www.coursehero.com/file/91160297/R-v-Karigar-2013-ONSC-5199pdf>
- R. c. *Karigar* [2017] ONCA 576. [https://www.lexsage.com/documents/R\\_%20v\\_%20Karigar%202017ONCA05761.pdf](https://www.lexsage.com/documents/R_%20v_%20Karigar%202017ONCA05761.pdf)
- R. c. *Kelby* [1992] 2 RCS 170. <https://juricaf.org/arret/CANADA-COURSUPREME-19920611-19922RCS170>
- R. c. *SNC-Lavalin inc.*, 2022 QCCS 1967.
- Ritchie, L. E. et Pavic, S. (2020, 11 décembre). Les accords de poursuite suspendue du Canada ne sont toujours pas appliqués. *Oslar*. <https://www.oslar.com/fr/ressources/reglements/2020/les-accords-de-poursuite-suspendue-du-canada-ne-sont-toujours-pas-appliques>
- Rothstein, B. et Varraich, A. (2017). *Making sense of corruption*. Cambridge University Press.
- Sadjik, M. (s. d.). *Les défis de la lutte contre la corruption aux niveaux national et international* [Chronique]. ONU. <https://www.un.org/fr/chronicle/article/les-defis-de-la-lutte-contre-la-corruption-aux-niveaux-national-et-international>
- Saint-Martin, D. (2020, 16 janvier). L'accord avec SNC-Lavalin, un évitement de la justice anti-corruption. *Le Devoir*. <https://www.ledevoir.com/opinion/idees/570892/l-accord-avec-snc-lavalin-un-evitement-de-la-justice-anticorruption>
- Sandgren, C. (2005). Combating corruption: The misunderstood role of law. *The International Lawyer*, 39(3), 717-731. <https://scholar.smu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2354&context=til>
- Schultz, J. (2007, février). La Convention des Nations unies contre la corruption : une introduction pour les praticiens du développement. *U4-Brief*, 17, 3. <https://www.cmi.no/publications/2750-the-united-nations-convention-against-corruption>
- Service central de prévention de la corruption. (2007). *Rapport 2007*. Ministère de la Justice de France. [http://www.justice.gouv.fr/art\\_pix/scpc2007.pdf](http://www.justice.gouv.fr/art_pix/scpc2007.pdf)
- Simard, J., Desjardins, F. et Morency, M.-A. (2021). La protection des lanceurs d'alerte au Canada et au Québec : un état des lieux. *Organisations & Territoires*, 30(2), 101-128. <https://doi.org/10.1522/revueot.v30n2.1355>
- Simard, J. et Morency, M.-A. (2012). La confiance vigilante : les instruments de la saine gouvernance. *Organisations & Territoires*, 21(3), 19-28. <https://doi.org/10.1522/revueot.v21n3.247>
- Simard, J., Morency, M.-A., Douesnard, J. et Larouche, L. (2019). Le système économique mondialisé et les désordres dans les organisations. Dans F. B. Malo, J. Thwaites et Y. Hallée (dir.), *L'humain, plus qu'une ressource au cœur de la gestion* (p. 258-285). Presse de l'Université Laval.
- SNC-Lavalin Group inc. c. Canada* (Service des poursuites pénales) [2019] CF 282. <https://canlii.ca/t/hxxcx>
- Stessens, G. (2001). The international fight against corruption: General report. *Revue internationale de droit pénal*, 3-4(72), 891-937. <https://doi.org/10.3917/ridp.723.0891>
- Transparency International. (s. d.). *What is corruption?* <https://www.transparency.org/en/what-is-corruption>
- Transparency International. (2014). *Comment utiliser la Convention de l'ONU contre la corruption pour soutenir la lutte contre la corruption*. <https://uncaccoalition.org/ressources/uncac-guide/uncac-advance-anti-corruption-efforts-guide-fr.pdf>

- 
- Transparency International. (2020, 23 janvier). *Problèmes au sommet* [Article]. <https://www.transparency.org/fr/news/cpi-2019trouble-at-the-top>
- Transparency International. (2020). *Exporting corruption. Progress report 2020: Assessing enforcement of the OECD Anti-Bribery Convention*. [https://images.transparencycdn.org/images/2020\\_ReportFull\\_ExportingCorruption\\_English.pdf](https://images.transparencycdn.org/images/2020_ReportFull_ExportingCorruption_English.pdf)
- Transparency International France (2018, 12 décembre). *Comprendre le délit de trafic d'influence* [Fiche pratique]. <https://transparency-france.org/wp-content/uploads/2018/11/Fiche-pratique-Comprendre-le-traffic-d'influence-Web.pdf>
- Tudosa, A. (2017). *Commission Charbonneau : la reconstitution des rôles des entreprises dans le scandale de la construction au Québec* [Mémoire de maîtrise, Université d'Ottawa]. RUOR. [https://ruor.uottawa.ca/bitstream/10393/35976/5/Tudosa\\_Alina\\_2017\\_th%c3%a8se.pdf](https://ruor.uottawa.ca/bitstream/10393/35976/5/Tudosa_Alina_2017_th%c3%a8se.pdf)
- United Nations (UN). (2018, 10 septembre). *Global cost of corruption at least 5 per cent of world gross domestic product, Secretary-General tells Security Council, citing World Economic Forum data* [Couverture des réunions]. Security Council. <https://www.un.org/press/en/2018/sc13493.doc.htm>
- Vrushi, J. et Kukutschka, R. M. B. (2021, 28 janvier). *Why fighting corruption matters in time of COVID-19 – Corruption Perceptions Index 2020: Research analysis*. Transparency International. <https://www.transparency.org/en/news/cpi-2020-research-analysis-why-fighting-corruption-matters-in-times-of-covid-19>
- Wathne, C. et Stephenson, M. C. (2021). The credibility of corruption statistics: A critical review of ten global estimates. *U4 Anti-corruption Resource Centre*, 4. <https://www.u4.no/publications/the-credibility-of-corruption-statistics.pdf>
- Westmount (Ville de) c. Québec (procureur général du)* [2001] CanLII 13655 (QCCA). <https://www.canlii.org/fr/qc/qcca/doc/2001/2001canlii13655/2001canlii13655.html?resultIndex=1>
- Wickberg, S. (2018). Corruption. Dans C. Hay et A. Smith (dir.), *Dictionnaire d'économie politique : capitalisme, institutions, pouvoir* (p. 117-122). Presses de Sciences Po. <https://doi.org/10.3917/scpo.smith.2018.01.0117>

# L'ENTRETIEN

De France Desjardins et Jeanne Simard avec

## Jonathan Drolet

Politologue, MBA

Cogestionnaire du projet *Maison Mère* à Baie-Saint-Paul



Photo : Jeanne Simard

Politologue de formation, Jonathan Drolet est natif de Forestville, sur la Côte-Nord, au Québec. Depuis 2013, il habite la région de Québec et travaille depuis octobre 2021 comme chargé de communauté et de communication de Maison Mère à Baie-Saint-Paul, dans Charlevoix et comme cogestionnaire, de cette organisation depuis mai 2022. Plus spécifiquement, il occupe dans ce projet les fonctions de coordonnateur communauté, cotravail, location commerciale et TI. Maison Mère est l'ancien couvent de la congrégation des Petites Franciscaines de Marie, lequel a été converti en 2017 en un lieu de création et d'innovation afin de répondre aux nouveaux besoins socioéconomiques de la région de Charlevoix. La Ville de Baie-Saint-Paul est devenue propriétaire de cette vaste propriété et a créé un OBNL pour en faire la gestion.

•• Bonjour, Monsieur Drolet. Merci d'accorder un entretien à la revue *Organisations & territoires*.

**Jonathan Drolet.** Merci beaucoup de cette invitation.

*Monsieur Drolet, avant de parler de votre rôle de cogestionnaire du projet Maison Mère, pouvez-vous nous présenter votre parcours scolaire?*

**J. D.** Je suis politologue de formation, mais j'ai aussi un certificat en économie et un autre en

développement durable. J'ai aussi suivi un micro-programme de deuxième cycle en entrepreneuriat et gestion de PME, ainsi qu'un MBA en gestion d'entreprises à l'Université Laval avec un profil très généraliste. Je ne me considère pas comme quelqu'un qui est très spécialisé dans un champ précis. J'aime avoir une vue d'ensemble sur un projet et interagir efficacement avec les ressources, qui elles sont spécialisées.

---

*Nous sommes un peu curieuses. Quel lien faites-vous entre la science politique, l'économie, la gestion des PME et le développement durable?*

**J. D.** J'ai fait mes études en science politique, puis je me suis dit que c'était impossible de bien saisir les différents enjeux sociaux sans comprendre le système économique. Selon moi, pour être capable de bien saisir les enjeux en politique, c'était impossible de passer à côté du développement durable. Je crois que la majorité de la population a compris que le développement durable sera le prochain enjeu principal.

Concernant le microprogramme de deuxième cycle en administration, je crois que, si je veux mettre en place des projets et des initiatives, il faut que je sois capable de les structurer et de les faire avancer.

Bref, la politique, l'économie, les PME et le développement durable sont donc liés et complémentaires. C'est ce qui permet de faire avancer un projet ou de me rendre compte qu'on perd notre temps. La pérennité est inévitable. Un gouvernement est une organisation, une entreprise, des structures.

*Avant de travailler à Maison Mère, vous avez travaillé sur quels projets?*

**J. D.** J'ai un parcours pour le moins éclectique! (rire) J'ai fait de la gestion pour des bars-bistrot, puis j'ai été à mon compte dans l'industrie du vêtement pendant cinq ans, de 2009 jusqu'à 2013. Avec d'autres associés, nous avons fondé des boutiques qui offraient des vêtements *streetwear* inspirés du mouvement hip-hop (*skate et snow*). Un peu plus tard, notre entreprise a fusionné avec deux autres entreprises. C'est à ce moment que j'ai décidé de retourner faire des études universitaires, car je ne me reconnaissais plus tout à fait dans la culture et les nouvelles orientations de notre entreprise fusionnée. Or, toutes les personnes qui sont dans les affaires savent qu'il peut devenir très difficile de mettre le cœur et l'énergie nécessaires pour faire prospérer une entreprise lorsqu'on n'est plus en harmonie avec ses nouvelles orientations.

Avec mon diplôme en science politique en poche, je suis devenu directeur général adjoint de CJMD-FM, qui est une radio communautaire à Lévis. Nous avons une très bonne portée, car l'environnement de Québec est un paradis pour la radio. C'était aussi la seule chaîne où nous passions du hip-hop sur la programmation régulière ainsi que

de la culture musicale plus alternative liée au rock, au punk et au hardcore. J'y ai travaillé un an. Par la suite, j'ai travaillé un peu avec mon frère dans le domaine de la construction.

*Lorsque vous nous expliquez votre parcours, il est difficile de vous imaginer revenir vivre dans un milieu rural. Qu'est-ce qui vous a attiré à Baie-Saint-Paul?*

**J. D.** N'oubliez pas que je suis natif de Forestville! (sourire) Même si mon travail était très valorisant, il n'en demeure pas moins que je m'ennuyais de la qualité de vie en région. Le ciment social qu'on y retrouve ainsi que les échanges avec les gens me manquaient. Étrangement, c'est mon expérience à la radio qui m'a amené à venir travailler à Baie-Saint-Paul. En effet, je rédige des chroniques et des analyses politiques depuis le début de l'université, et j'avais un petit groupe Facebook sur lequel je publiais. Rémi Giguère, qui est directeur de la programmation à la radio officielle de Charlevoix (CIHO-FM), a été le premier à me donner un micro. Il y avait un poste de directeur à l'information à CIHO-FM et j'ai postulé. Lorsque j'ai parlé au chasseur de têtes en charge de l'embauche, il venait de signer un contrat de travail avec quelqu'un. Il m'a fait savoir que Maison Mère était à la recherche d'un gestionnaire. Je suis entré en communication avec la directrice générale et je peux vous dire que je suis tombé en amour avec l'esprit et les valeurs du projet! C'est de cette façon que je suis arrivé à la Ville de Baie-Saint-Paul.

*Pouvez-vous nous expliquer ce qu'est le projet de Maison Mère?*

**J. D.** Maison Mère représente environ 180 000 pieds carrés de bâtiments et 3 hectares de terrain. Ce fut longtemps le siège des Petites Franciscaines de Marie, une congrégation arrivée dans Charlevoix en 1889. Ces religieuses sont parties des États-Unis avec pour mission d'aider les personnes en difficulté. Ces femmes ont effectué un travail extraordinaire de développement économique et social pour la région durant les nombreuses années où elles ont été actives. D'ailleurs, elles continuent leur mission de développement et d'entraide, même si la congrégation est maintenant plus modeste. En 2017, les religieuses ont décidé de passer le flambeau, car elles n'avaient plus la main-d'œuvre ni les moyens pour entretenir leur immense propriété et pour faire avancer comme elles le souhaitaient leurs projets communautaires.

En 2017, la municipalité de Baie-Saint-Paul est devenue propriétaire de Maison Mère, un superbe bâtiment patrimonial religieux. L'idée est d'en faire un pôle où on peut créer des retombées économiques, sociales et culturelles dans la région de Charlevoix, le tout dans l'esprit du développement durable. Ce dernier faisait partie de l'ADN de la congrégation, bien avant que la société n'en prenne conscience. Les religieuses étaient en quelque sorte des avant-gardistes.

*En 2017, est-ce que la Ville était la seule à lever la main pour acquérir cette propriété?*

**J. D.** Oui. Mais il faut dire que l'acquisition d'un patrimoine religieux de cette importance est toujours plus délicate. L'intérêt pécuniaire est souvent difficile à concilier, en raison de toutes les conditions de préservation qui s'appliquent dans un contexte semblable. J'ai appris que plusieurs organisations d'économie sociale avaient eu une importante réflexion à ce sujet. Les gens souhaitaient contribuer au projet, mais personne ne voulait au final prendre une telle responsabilité et se porter garant de la concrétisation d'un tel projet. La Ville de Baie-Saint-Paul a donc décidé de le faire en 2017 pour des raisons culturelles et économiques.

Il y a eu un important débat dans la population, car cela représentait un investissement de plusieurs millions de dollars pour une municipalité qui ne comprend qu'un peu plus de 7200 habitants. La Ville a alors créé un OBNL, qui porte le nom de Centre de gestion du complexe des Petites Franciscaines de Marie, qu'on connaît mieux sous le nom de Maison Mère. C'est un concours populaire qui a permis de trouver ce nom. C'est en quelque sorte un hommage au travail accompli par les religieuses durant plus d'un siècle dans la région de Charlevoix.

*Le modèle d'affaires de Maison Mère est l'économie sociale. Comment le conciliez-vous?*

**J. D.** Pour ce qui est des revenus, nous avons des baux commerciaux, de l'hébergement de travailleurs et un espace de cotravail. Il est important de rappeler que Maison Mère est la réunion de plusieurs organisations dont les missions répondent à un ou à plusieurs des six grands axes de développement suivants : l'agroalimentaire, l'art et la culture, l'enseignement, l'entrepreneuriat, le développement durable et l'hébergement. Les organisations

doivent respecter ces orientations pour être introduites dans la communauté. Tranquillement, les baux ont été signés et, actuellement, le taux d'occupation est quasiment à 100 %. La branche de la location commerciale a connu une progression très intéressante et notre objectif est de la consolider.

*Avez-vous refusé l'intégration de certaines organisations?*

**J. D.** Oui, car les critères sont assez pointus et il y a eu inévitablement des refus. Cela a peut-être un peu nuï au projet au départ, car il y avait un besoin criant de remplir les espaces et de tisser une communauté. Un espace de 180 000 pieds carrés est considérable à gérer, comparativement à d'autres pôles de développement plus modestes, qui se donnent des thèmes et des créneaux plus restreints.

*Quel est le mandat de l'OBNL?*

**J. D.** L'OBNL a pour mandat de gérer l'ensemble conventuel des Petites Franciscaines de Marie.

*Est-ce que la Ville siège au conseil d'administration de l'OBNL?*

**J. D.** Oui. Sur les neuf sièges actuels au sein du conseil d'administration, il y en a quatre occupés de facto par la Ville. Actuellement, le maire et deux conseillers y siègent. Ils ont aussi un siège pour un citoyen nommé par le Conseil de ville. Les cinq autres postes sont votés aux AGA et la durée du mandat est de deux ans. Trois postes sont votés une année et les deux autres l'année suivante.

*Concernant les baux locatifs des organisations présentes à Maison Mère, y a-t-il une certaine économie circulaire ou une entraide parmi les locataires?*

**J. D.** Il y a effectivement une entraide entre les locataires, mais elle doit encore être développée. En tant que coordonnateur de la communauté, j'ai pour rôle de mettre en lien les gens. Si nous mettons en contact les gens qui ont des intérêts communs, que ce soit pendant l'apéro bi-mensuel ou lors d'une activité organisée, des collaborations vont se créer. Certains de ces liens existaient même déjà : entre fournisseurs et sous-traitants, par exemple.

Par ailleurs, nous avons un projet de mutualisation des ressources qui devrait être lancé à l'automne ou au printemps prochain. Nous aimerions être capables de rendre des ressources disponibles pour les membres

de la communauté, par exemple en matière de communication, de comptabilité et de ressources humaines. Il n'y a pas de limites à la synergie et nous voulons continuer à la développer. La plus-value de s'intégrer dans un projet comme Maison Mère doit être cet avantage humain, les connexions qui sont créées, les collaborations qui en découlent et également le partage des frais. Cela peut devenir très avantageux pour les acteurs locaux.

*Croyez-vous que les baux locatifs de Maison Mère sont plus avantageux par rapport à un local indépendant au centre-ville de Baie-Saint-Paul?*

**J. D.** Pas nécessairement. Au départ, nous voulions y intégrer des nouveaux locataires le plus rapidement possible, mais nous ne connaissions pas les coûts réels. Les religieuses avaient une grande autonomie, donc beaucoup de choses étaient faites à l'interne et n'étaient pas comptabilisées. Au fil des années, nous avons obtenu de l'information qui était inexistante lors du lancement et ça nous permet de mieux évaluer le juste coût des locaux.

Je ne pense pas que les entreprises sont plus gagnantes sur le prix du pied carré de s'installer ici, même si le bâtiment appartient à la Ville. Le travail est un lieu de vie et je crois que l'avantage se trouve plutôt lorsque les gens sont heureux de se voir et qu'il y a des bénéfices économiques liés aux collaborations qui en découlent, plutôt qu'au prix de la location. Nous avons différents types d'entrepreneurs : des entreprises privées, des OBNL, des ateliers d'artistes, des organismes sociaux. Il y a une certaine chimie entre les organisations ou les entreprises; ce n'est pas seulement une économie sociale qui est en place.

*Tous ces entrepreneurs et entrepreneuses sont dans le même bâtiment. Est-il nécessaire de faire appel à un agent de communauté afin de leur faire prendre conscience de leur potentiel de mutualisation?*

**J. D.** Certaines collaborations se font très naturellement sans notre intervention, par exemple les entreprises À chacun son pain et Les plaisirs du chef, qui travaillent ensemble depuis longtemps. La télévision communautaire vend de la publicité et travaille avec beaucoup d'acteurs. Ceux qui prennent les décisions dans les organisations sont très occupés et n'ont pas nécessairement les mêmes disponibilités que les autres entrepreneurs. De plus, le bâtiment est immense et ils ne se croisent pas

souvent. Nous nous arrangeons simplement pour qu'ils soient ensemble. Nous ne créons pas la collaboration en tant que telle, mais nous optimisons les chances de synergie des acteurs.

*Y a-t-il des organismes en aide au développement qui vous soutiennent dans ces démarches?*

**J. D.** Oui et ils se sont beaucoup investis dès le départ du projet. Tous les joueurs qui participent au développement économique régional (p. ex., la MRC, Micro-crédit et la Société d'aide au développement des collectivités [SADC], la Chambre de commerce) ont mis l'épaule à la roue pour le lancement de Maison Mère. Ils sont encore en appui pour des projets plus spécifiques, plus ponctuels. Nous avons été choyés d'avoir leur appui lors du lancement du projet en 2017.

*Ces organisations viennent-elles vous rencontrer pour proposer des ateliers ou du mentorat?*

**J. D.** Nous avons quelques projets sur la glace présentement, par exemple pour dynamiser l'espace de cotravail. L'idée est que ces organismes animent une soirée par mois chacun leur tour. Nous aimerions donner une constance à ces projets. Par exemple, l'entreprise Micro-crédit a ses bureaux dans l'espace de cotravail et, souvent, des employés et employées de la Chambre de commerce y passent également. Nous ne sommes pas un acteur économique comme la MRC, qui a des budgets et du financement, mais nous avons un lieu avec de l'espace, alors nous pouvons devenir un point de rassemblement pour les gens qui travaillent sur des projets, pour les entrepreneurs et pour certaines instances qui sont des facilitateurs dans les démarches.

*Quand vous dites que vous êtes un animateur de la communauté, parlez-vous de la communauté interne de Maison Mère ou de Charlevoix?*

**J. D.** Le but est que nos actions se répercutent dans toutes les communautés de Charlevoix. Une planification stratégique est en cours pour l'automne et nous devons identifier la communauté de Maison Mère ainsi que ses sous-communautés. Certaines personnes sont des utilisatrices de plusieurs services et, pour moi, elles font partie de la communauté. Les occupants ainsi que les membres de l'espace de cotravail sont d'autres communautés. Il y a également la communauté d'hébergement de travailleurs.

Avec l'évolution du projet, nous nous demandons qui sont nos communautés au sens large, car Maison Mère appartient à la Ville et c'est un acquis de la population de Baie-Saint-Paul et de tout Charlevoix, avec le passé qui y est rattaché. Donc, nous tendons vers une meilleure connaissance et un dialogue avec nos communautés internes, puis avec celles de Charlevoix pour répondre aux besoins. Nous essayons de nous adresser davantage aux usagers. À titre d'exemple, comment pouvons-nous intégrer les personnes en hébergement qui sont des travailleurs saisonniers? L'idée serait aussi que la population en général vienne nous visiter sur une base plus fréquente, car c'est avec leur argent que Maison Mère a pu voir le jour. Nous sommes toujours contents quand des citoyens et citoyennes viennent s'y promener et nous posent des questions. Les Petites Franciscaines de Marie ont été des moteurs de développement pour toute la région.

*Hébergez-vous des travailleurs sur place?*

**J. D.** Nous avons autour de 140 chambres et le taux d'occupation est de 100 %. Il y aurait du développement à faire dans le bloc 4 pour gagner des locaux supplémentaires. La liste d'attente va jusqu'à trois ans! Nous voulons nous pencher, lors de la réflexion stratégique, sur la façon dont nous pouvons développer cette facette pour aider davantage les entreprises locales. Présentement, nous avons de gros clients dans le domaine de la manufacture à Baie-Saint-Paul et des chambres pour le Musée d'Art Contemporain de Baie-Saint-Paul (MAC) et la Sépaq. Ce sont des contrats un peu plus longs pour s'assurer d'avoir l'accès à des chambres. Nous avons aussi quelques « électrons libres » qui ont des chambres ici.

Nous sommes conscients qu'il y a un enjeu important concernant les travailleurs agricoles, car c'est un travail saisonnier. Nous aimerions savoir si nous pouvons prendre une entente avec eux pour la location de chambres durant l'été et avec certaines entreprises touristiques en hiver en cas de développement du service. Il y a une forte demande pour l'hébergement de travailleurs à laquelle nous ne suffisons pas. Nous aimerions optimiser ce que nous avons présentement et cela pourrait impliquer de nouvelles constructions.

Notre concept d'hébergement de travailleurs est très similaire à celui des auberges de jeunesse. Un de nos occupants est l'Auberge des Balcons. Tout

l'hébergement touristique est dirigé vers cette auberge. Quand, en revanche, les travailleurs demandent un hébergement minimal d'un mois, ils ont accès à des lieux communs (p. ex., les salles de bain) ou à des équipements (p. ex., les réfrigérateurs et les cuisinières). Une cafétéria est aussi mise à leur disposition.

*Combien avez-vous d'espaces de cotravail?*

**J. D.** Nous avons 7 bureaux fermés pour les espaces confidentiels et environ 20 places pour dans nos espaces partagés. Le taux d'occupation pour les bureaux privés est actuellement maximal. Concernant l'espace partagé, nous avons cinq locataires permanents. Nous avons aussi quelques membres réguliers qui viennent quelques jours dans la semaine. Certains touristes viennent aussi sporadiquement, car ils n'ont pas Internet à leur chalet. Je ne pourrais pas vraiment réduire le nombre de places présentement en raison des périodes de pointe.

*Quel est le profil des locataires de bureaux fermés?*

**J. D.** Ce sont souvent des organismes comme l'Association des gens d'affaires de Baie-Saint-Paul et des gens qui ont besoin de rencontrer en privé des clients. Ils veulent profiter des bénéfices qu'ils peuvent tirer des espaces partagés, de la cuisinette, des échanges avec les autres. Ils font souvent des rencontres en visioconférence et, donc, préfèrent un espace privé. Parfois, cela dépend aussi du matériel qu'ils doivent utiliser dans le cadre de leur travail. Pour certains, c'est idéal d'avoir un bureau où laisser leur matériel au lieu de le transporter chaque jour. Ils ont également la clé de leur propre bureau et un accès 24/7 lorsqu'ils détiennent un abonnement d'un mois et plus.

*Et le profil des locataires en espace partagé?*

**J. D.** Leur profil est très hétéroclite. Nous comptons des travailleurs autonomes, des entrepreneurs, des étudiants pour la rédaction de maîtrise ou de doctorat ainsi que des personnes salariées pour qui c'est un second bureau. Contrairement à beaucoup d'espaces de cotravail, le nôtre n'est pas spécialisé dans un domaine particulier, ce qui amène des échanges intéressants, car les gens viennent souvent de milieux très différents.

---

*Les gens cherchent-ils à venir rencontrer d'autres personnes qui travaillent dans un domaine différent?*

**J. D.** Nos utilisateurs sont très contents de l'échange social, et veulent côtoyer des personnes gentilles et intéressantes qui ont envie de parler de plein de sujets. La plus grande valeur ajoutée que le cotravail peut apporter est l'aspect social. Je l'ai beaucoup ressenti pendant la pandémie : les gens étaient contents de sortir de chez eux, de pouvoir parler et participer à des activités sociales pour discuter de tout et de rien.

*Justement, comment s'est géré le cotravail durant la pandémie?*

**J. D.** Ça n'a pas été évident, car la pandémie est malheureusement tombée au moment du démarrage du service de cotravail. Quand une personne a un espace de travail à la maison qui ne coûte rien, l'avantage d'aller travailler ailleurs, ce sont les échanges, les liens et la communauté. Nous avons des besoins sociaux en tant qu'être humain qui vont au-delà de l'aspect professionnel. Bien sûr, ce noyau a eu de la difficulté à se consolider avec les mesures sanitaires mises en place pendant la pandémie. Nous avons dû fermer pendant les fêtes en 2021 et à d'autres reprises pendant la pandémie, car les mesures étaient très strictes alors qu'auparavant c'était différent. Maintenant, c'est reparti : nous avons une belle communauté et un noyau stable.

*Maison Mère est propriétaire d'un terrain de plus de trois hectares. Est-ce que cet espace est entièrement utilisé?*

**J. D.** L'été, il y a un projet qui s'appelle Ciné dans le pré, qui occupe une grande partie de l'extérieur. C'est un ciné-parc installé de fin juin à septembre. Il est payant, mais les tarifs sont très raisonnables. Le potager, quant à lui, est géré par l'Université Laval, en collaboration avec les Petites Franciscaines de Marie. Le but de ce potager est d'éduquer la population (surtout les plus jeunes) à l'agriculture. Quant au sentier des religieuses (un superbe sentier de plus de trois kilomètres qui se rend jusqu'au fleuve), il est public. Ce n'est pas un parc public au sens propre du terme, mais les gens viennent s'y promener ou y pique-niquer.

*Y a-t-il des entrepôts ou garages sur le terrain de Maison Mère qui pourraient servir?*

**J. D.** Tout est occupé, car l'usine de biomasse est ici. Nous sommes chauffés à la biomasse depuis

l'automne dernier. L'ancienne boutique de la communauté religieuse est utilisée par le groupe de maintenance et sert désormais d'entrepôt pour tout ce matériel. Avec 180 000 pieds carrés de bâtiments, nous conservons beaucoup d'éléments dont nous aurons peut-être besoin dans un proche avenir.

*Qu'est-ce qui vous guide pour maintenir l'équilibre entre la notion de rentabilité et celle de rentabilité sociale?*

**J. D.** L'idée est de connaître notre coût et le revenu que nous devons dégager. On sait donc à quel endroit on peut être flexible ou pas : c'est une question de lecture financière. C'est ce qui dicte nos prises de décision. Notre but n'est pas de générer du profit et de le récupérer pour faire des projets, mais de s'assurer de la pérennité économique et financière de Maison Mère. Nous avons comme mandat de gérer l'actif, alors nous nous assurons que la bâtisse est chauffée, que les utilisateurs sont installés confortablement, etc.

*Sans nécessairement parler de profit, réussissez-vous à dégager un certain bénéfice pour constituer une réserve afin de vous prémunir contre les imprévus et les réparations éventuelles?*

**J. D.** C'est difficile. Par exemple, nous utilisons certains de nos revenus pour engager des employés afin d'animer notre musée dans le but de faire connaître l'histoire des Petites Franciscaines de Marie. De plus, nos revenus ont été fluctuants, considérant que notre développement a été parsemé d'essais et de nouvelles aventures. Nos tarifs ont évolué, tout comme nos communautés utilisatrices. Nous recevons des subventions, mais notre prochaine planification stratégique nous aidera à nous concentrer sur certains secteurs d'activité.

*Quelles sont les valeurs qui guident vos décisions et votre quotidien?*

**J. D.** Nous essayons de nous appuyer sur les valeurs qui ont toujours guidé les Petites Franciscaines de Marie, soit l'entraide, la bienveillance, l'accueil et le développement durable. Je crois qu'elles devront être davantage définies dans l'exercice qui est à venir.

*Avez-vous pu échanger avec d'autres gestionnaires de services de cotravail?*

**J. D.** Nous avons un groupe Facebook pour gestionnaires et propriétaires d'espaces de cotravail,

dans lequel se font des échanges ponctuels sur diverses questions. Les questions qui reviennent régulièrement font référence à l'ergonomie et aux types de clientèles visés. Il n'y a pas d'association très officielle ni de rassemblement annuel organisé. Certains se rencontrent probablement s'il y a un besoin particulier; les gens se contactent alors.

*Percevez-vous une solidarité entre les gestionnaires d'espaces de cotravail?*

**J. D.** Il y a beaucoup d'échanges. Parfois, il y a de grandes différences entre les espaces urbains et ceux en milieu rural. Nous pouvons réutiliser certaines expériences, mais, pour les espaces ruraux, il faut vraiment s'ancrer aux besoins particuliers du milieu. C'est une limite importante à la solidarité des gestionnaires d'espace de cotravail.

*Quelles bonnes pratiques avez-vous retenues?*

**J. D.** Les bénéfices sociaux retirés du cotravail sont universels et actuellement bien documentés par la communauté des cotrailleurs. Il y a une expérience client qui est la communauté; c'est elle qui fait la différence entre un bon et un mauvais endroit de cotravail.

*En tant que cogestionnaire de Maison Mère, vous considérez-vous comme un des moteurs économiques de Baie-Saint-Paul?*

**J. D.** Je crois que nous faisons partie de l'écosystème. Nous ne nous considérons pas comme un moteur économique au sens traditionnel du terme, comme c'est le cas, par exemple, pour la MRC ou la SADC. Nous sommes un complément à cet environnement, car nous sommes là pour accueillir et mettre en relation des personnes. Toutefois, nous n'avons pas de programme, de financement ni d'accompagnement. Nous rassemblons les gens et, en ce sens, nous nous considérons plutôt comme un facilitateur communautaire.●●●

**La revue Organisations et territoires remercie Monsieur Drolet pour cet entretien des plus inspirants et souhaite à toute l'équipe de Maison Mère le meilleur des succès dans le développement de leurs projets.**

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v31n2.1487>



BACCALAURÉAT

# Sciences comptables

Les étudiants de l'UQAC se démarquent année après année par leurs résultats exceptionnels aux examens des comptables professionnels agréés (CPA) du Québec. Ces performances, qui confirment la place de l'UQAC parmi l'élite au Québec, sont attribuables à la rigueur des programmes en sciences comptables offerts, à l'implication exceptionnelle des professeurs et chargés de cours et à la qualité de l'encadrement fourni aux étudiants.

[programmes.uqac.ca/7766](http://programmes.uqac.ca/7766)



**UQAC**

Université du Québec  
à Chicoutimi

# L'ENTRETIEN

De France Desjardins et Jeanne Simard avec

## Sophie Dufour

Avocate, MBA et CRHA

Fondatrice de *SD Standard* et cofondatrice de l'espace de cotravail *Le Bureau – Milieu d'affaires*



Photo : Marilyn Bouchard, Pigment B

Avocate spécialisée en droit des affaires depuis 2001, Sophie Dufour est une professionnelle entrepreneuse et accueillante. En 2017, elle a fondé SD Standard, une entreprise dont la mission est de guider, d'accompagner et de soutenir les directions et gestionnaires d'entreprises afin qu'ils puissent faire face aux enjeux de relations de travail de manière confiante, innovante et préventive. En 2018, elle a cofondé, avec Audrey Tremblay, l'espace de cotravail Le Bureau – Milieu d'affaires, situé sur la rue Racine à Chicoutimi, au Québec. Soulignons au passage que mesdames Dufour et Tremblay ont remporté le prix Start-up de l'année au Gala des Dubuc de la Chambre de commerce et d'industrie du Saguenay-Le Fjord en 2020.

••• *Bonjour, Madame Dufour, et merci de nous accorder cet entretien pour la revue Organisations & territoires.*

**Sophie Dufour.** Merci à vous deux pour cet entretien. Cela me fait vraiment plaisir de vous parler de notre expérience de cotravail.

*Madame Dufour, avant de parler de votre rôle comme cofondatrice et cogestionnaire de l'espace de cotravail Le Bureau à Chicoutimi, pouvez-vous nous présenter votre parcours professionnel?*

**S. D.** J'ai exercé le droit en pratique privée durant plusieurs années dans de grands cabinets à Montréal, puis dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean. Ma pratique, à l'époque, était relative aux litiges commerciaux et au droit des affaires. Au bout d'un certain moment, j'ai voulu avoir une vision un peu plus multidisciplinaire des problèmes socioéconomiques et ma personnalité créative faisait en sorte que je me sentais un peu prise dans un carcan dans la pratique privée en droit. (sourire)

---

Je me suis donc inscrite au programme de MBA de l'UQAM-UQAC, tout en travaillant au contentieux de Rio Tinto Alcan. Durant une dizaine d'années, j'ai pratiqué dans le service de relations industrielles de cette entreprise. À l'époque, notre équipe avions une vingtaine d'unités d'accréditation syndicales à administrer. J'ai eu la chance de participer à des dossiers extrêmement intéressants, notamment le renouvellement de conventions collectives. Je peux vous affirmer que c'était très exigeant et que les nuits étaient souvent très courtes! (sourire)

*Qu'est-ce que le diplôme de MBA vous a apporté sur le plan professionnel?*

**S. D.** Il m'a fait réaliser que j'étais rendue à une autre étape dans ma carrière. J'avais besoin d'être plus libre, de retrouver cette passion par mon travail et vivre selon les priorités et les horaires qui faisaient sens pour moi. Mon MBA a donc été la bougie d'allumage qui m'a donné le courage nécessaire pour créer une entreprise de services-conseils et d'accompagnement en relations de travail : SD Standard.

Au même moment, je suis allée chercher une qualification de médiatrice accréditée par le Barreau du Québec. À peu près à la même période, j'ai rencontré Audrey Tremblay, coach professionnelle au Saguenay. Tout comme moi, elle était à son compte. Nous nous sommes vite rendu compte que nous avions besoin d'un lieu physique discret pour rencontrer en toute confidentialité nos clients respectifs, et ce, dans un milieu de travail qui privilégie la collaboration et la multidisciplinarité. Audrey et moi avons eu un coup de cœur professionnel l'une pour l'autre! Et je peux vous dire que c'est une chance extraordinaire dans une vie professionnelle de rencontrer un ou une collègue qui partage les mêmes valeurs. Nous avons donc décidé de nous associer pour créer un espace de cotravail professionnel au Saguenay. Nous l'avons appelé Le Bureau – Milieu d'affaires.

*Pourquoi n'avez-vous pas ouvert un bureau plus traditionnel, comme le font la plupart des professionnels?*

**S. D.** J'ai travaillé dans un bureau traditionnel et c'était très bien. En même temps, j'avais envie de travailler dans une ambiance moins feutrée. Comment vous expliquer? Je désirais la structure physique d'un bureau traditionnel, tout en étant entourée de collègues provenant de différents horizons. C'était très cohérent avec mes décisions professionnelles de l'époque puisque j'avais décidé

de ne plus pratiquer en litiges qui impliquent de se rendre souvent devant les tribunaux. Je voulais plutôt offrir des services-conseils stratégiques, en prévention, en médiation et en résolution de conflits. Or, la médiation et la résolution de conflits sont des processus coopératifs de résolution de problèmes. Le professionnel certifié agit comme un tiers neutre pour aider les parties à trouver leurs propres solutions et résoudre leurs différends.

De plus, au bureau Audrey et moi aimons l'aspect social du cotravail et notre objectif est de rester en contact avec notre communauté. Lorsque nous avons créé Le Bureau, des avocats, des gens en services financiers, des chefs d'entreprise, des *start-up*, des gens issus du domaine informatique et des chercheurs universitaires de l'UQAC se sont montrés intéressés à venir nous rejoindre dans notre espace. Nous avons toujours attiré le même genre de clientèle, qui reste dans nos locaux environ deux ou trois ans, le temps de stabiliser leur organisation. Puis, ces individus ou entreprises partent mieux outillés puisqu'ils ont côtoyé des personnes de diverses disciplines.

*Pouvez-vous nous parler de votre cohabitation professionnelle entre SD Standard et Le Bureau?*

**S. D.** Ce qui est particulier dans ma situation, c'est que je suis avocate pour SD Standard et cogestionnaire de l'espace de cotravail Le Bureau. Audrey et moi sommes clientes de cet espace, en plus d'en être les managers. Pour nous deux, c'est une dépense de venir travailler ici, mais c'est aussi un investissement, car nous avons accès tous les jours à un écosystème stimulant d'entrepreneuriat.

*Est-ce que la gestion d'une entreprise de cotravail exige des compétences particulières?*

**S. D.** Oui. Je vous dirais spontanément que des compétences en marketing sont importantes et qu'on les sous-estime trop souvent. Je vous avoue que c'est cette compétence qui me manquait au démarrage de l'entreprise. Au fil du temps, j'ai appris avec mon associée comment créer une image de marque et la promouvoir. J'ai aussi appris à définir les lignes de communication et à bien identifier notre public cible.

J'ai aussi développé ma capacité à m'adapter selon les situations. Dans une *start-up*, nous faisons constamment face à de nouveaux défis. Par exemple,

lors de la fermeture de nos bureaux en raison de la pandémie, nous avons profité de ce moment de « congé forcé » pour améliorer notre système informatique. Nous voulions automatiser nos services afin de simplifier notre travail et réduire nos coûts. Un autre exemple : en 2020, nous avons gagné le prix Start-up de l'année au Gala des Dubuc de la Chambre de commerce et d'industrie du Saguenay-Le Fjord (CCISF). Puisque nous étions en confinement, nous devions nous prendre en photo (*selfies*) et accorder des entrevues. Toutefois, nous étions timides de le faire, ce n'était pas dans notre nature de se mettre à l'avant-plan. Or, puisqu'on gère une entreprise, c'est un passage obligé pour se faire connaître.

Enfin, la gestion stratégique est une aussi compétence primordiale. Audrey et moi avons établi des valeurs et une éthique qui guident nos décisions et nos actions. Nous avons choisi la créativité, l'innovation ainsi que la simplicité. Selon nous, comme entrepreneures, il faut constamment se réinventer et ne jamais tenir quoi que ce soit pour acquis. Pour ce qui est de cette notion de simplicité, cette valeur nous aide à trouver des solutions simples à tous nos problèmes quotidiens. Bref, j'ai appris qu'il ne faut jamais penser que le plan de match établi au début d'un projet entrepreneurial sera statique; au contraire, tout ne cesse de s'ajuster en cours de route.

*Au cours des années, avez-vous eu accès à des conseils de la part d'autres gestionnaires d'espaces de cotravail?*

**S. D.** L'année dernière, le coordonnateur du groupe Facebook de managers d'espaces de cotravail au Québec est venu nous rencontrer parce qu'il était intrigué par notre modèle d'affaires et par le fait que nous avions la capacité financière d'avoir une ressource humaine à temps plein qui gère notre espace en collaboration avec nous. Cette ressource offre également un service administratif, facturé à l'heure, à la clientèle de notre espace. Cette mutualisation des besoins de la clientèle qui partage nos locaux contribue à rentabiliser le poste de celle que nous appelons notre « Intendante », laquelle nous apporte du soutien, apprécié pour la bonne gestion de l'entreprise de chacun et chacune.

*Quelles bonnes pratiques proposées par le groupe Facebook des managers d'espaces de cotravail au Québec avez-vous retenues?*

**S. D.** Ce groupe est très utile pour partager de l'information et poser des questions en toute candeur. Il nous arrive à l'occasion de prendre le téléphone et de communiquer avec certains espaces pour échanger. De plus, durant la pandémie, nous avons aidé certains membres de ce groupe. Audrey et moi avions à cœur de faire les choses selon les règles et nous prenions rigoureusement connaissance des divers changements publiés par le gouvernement afin de bien les maîtriser. Cela nous permettait d'échanger avec la communauté des dirigeants d'espace de cotravail lorsque des questions survenaient. Nous voulions être certaines que la journée où on ferait l'annonce du retour au travail en présentiel, nous serions prêtes à ouvrir et à nous ajuster selon les mesures sanitaires obligatoires. Notre « veille » a été fort appréciée par notre communauté. C'est un peu de cette façon que nous nous entraînons.

*Lorsque vous avez démarré Le Bureau, est-ce qu'un conseil en particulier vous a aidées plus que les autres?*

**S. D.** Le conseil le plus utile a été de nous faire dire que nous devons être flexibles dans la gestion de notre entreprise. Nous devons pouvoir nous adapter rapidement à n'importe quelle situation ainsi qu'aux demandes d'un nouveau client, sans que cela coûte une fortune à l'organisation. Nous avons suivi ce conseil dès le départ. Par exemple, dans nos locaux, le décor est très épuré : tout est blanc, un peu dans le style scandinave. Il n'y a pas d'objet inutile qui pourrait distraire un client et les lieux peuvent facilement être adoptés par les nouveaux résidents. Dans des lieux aussi dépersonnalisés, les utilisateurs des locaux sont en quelque sorte capables de réfléchir à partir d'une page blanche. L'espace à la créativité demeure donc intact. Bref, les conseils sur les finances et sur la flexibilité nous ont permis de traverser la crise et d'être rentables sur le plan financier. Nous en sommes très fières.

*Au Québec, les espaces de cotravail sont souvent très utilisés par les étudiants, par les artistes, par les entrepreneurs. Pour un professionnel comme un avocat ou un comptable agréé, l'utilisation de ce type d'espace de travail amène-t-elle une complexité supplémentaire en ce qui concerne le respect des règles déontologiques imposées par les ordres professionnels?*

**S. D.** L'espace de cotravail est un concept un peu plus large qu'un simple espace à aire ouverte. La plupart des espaces de cotravail qui fonctionnent bien regroupent une portion ouverte avec des îlots,

des alcôves, un lounge, des services auxiliaires, des salles de réunion et des bureaux privés. Comme avocate, je dois avoir un bureau privé en raison de la confidentialité des dossiers. Je ne pourrais pas avoir exclusivement un poste de travail dans l'aire ouverte ni tenir un classeur à cet endroit. De plus, il me serait impossible d'y être domiciliée comme avocate. J'ai mon domicile professionnel, qui est mon bureau d'affaires « fermé ». Il est identifié à mon nom, je suis identifiée sur la rue. Or, quand je rencontre des clients, ils me visitent dans mon bureau ou je loue des salles ici et la confidentialité est assurée. Personne ne sait que ces clients viennent me rendre visite. Même s'il y a des travailleurs dans l'aire ouverte, ils ne sont pas en contact avec mes clients. C'est la même chose pour les comptables et autres professionnels assujettis à des règles déontologiques. Je ne prête mon bureau à personne, la porte est toujours verrouillée et je n'ai jamais rien qui traîne.

*Pour votre pratique professionnelle, y a-t-il des avantages à côtoyer des personnes qui ne sont pas de votre discipline ou qui n'ont pas les mêmes compétences que les vôtres?*

**S. D.** J'y vois beaucoup d'avantages. Le spectre de mes connaissances dans plusieurs domaines s'est élargi au fil des années. Par ailleurs, je suis plus sensible aux réalités socioéconomiques des entrepreneurs, des gens d'affaires et des autres professionnels. J'ose espérer que le service professionnel que j'offre aux autres résidents ainsi qu'à mes clients s'en trouve enrichi. Nous organisons parfois des lunchs thématiques ou informels où les résidents s'expriment librement et beaucoup d'idées intéressantes émergent de ces discussions. Les gens se rendent compte que, s'ils ont un enjeu, ils peuvent venir me voir, que je suis disponible pour les aider. Une telle confiance crée des liens. Bref, j'ai besoin d'être en contact et de sentir que je ne suis pas seule dans mon bureau, que je suis ancrée dans une collectivité.

*En tant que cogestionnaire d'un espace de cotravail, comment procédez-vous à la sélection des cotravailleurs?*

**S. D.** Nous avons mis en place un questionnaire. Dès que quelqu'un s'intéresse à un bureau, on lui demande de répondre à ces questions. Nous voulons essentiellement connaître le domaine d'affaires puisque nous ne voulons pas que deux résidents se fassent concurrence dans un même champ d'exercice. Par exemple, on ne pourrait pas accueillir un deuxième coach professionnel, car nous ne voulons pas créer de malaise

et on souhaite que chacun puisse vraiment s'épanouir. Certaines personnes utilisent les espaces de cotravail principalement pour aller chercher de la clientèle. Même si cela représente un avantage d'évoluer dans une communauté comme la nôtre, ce n'est pas le principal objectif.

Le questionnaire nous permet de faire dès le départ une sélection éclairée et transparente des résidents potentiels, ce qui nous évite de nombreux soucis par la suite. Cette façon de faire découle d'un problème réel que nous avons déjà eu : nous nous sommes rendu compte qu'un de nos résidents était actionnaire à titre personnel d'une entreprise en directe compétition avec un autre de nos résidents. Personne n'avait de mauvaises intentions et une petite vérification diligente aurait pu nous permettre d'éviter que l'une des personnes choisisse de quitter Le Bureau. À la suite de cet événement, nous nous sommes interrogées sur notre approche de sélection. Lorsqu'une personne ou une organisation s'installe ici, elle achète un service et il va de soi qu'elle est en droit de s'attendre à ce que son propre développement soit paisible, tout autant que celui des autres au sein du Bureau.

*Au-delà de la vérification d'une possible concurrence entre les entreprises, est-ce que vous rencontrez le futur résident afin de tester la chimie avec les autres colocataires?*

**S. D.** Au début, nous étions un peu moins sélectives, car nous étions en processus de découverte. Quand nous avons un espace disponible, nous devons vendre notre service à de nouveaux candidats. Certaines personnes qui sont venues s'installer dans nos locaux ne pourraient probablement plus le faire aujourd'hui, car notre écosystème est vivant et il évolue en fonction du contexte et des gens qui y gravitent. Jusqu'à présent, nous n'avons jamais refusé de candidatures pour cette raison, mais mon associée et moi sommes très à l'écoute et sensibles à préserver, à travers cette évolution, une ambiance chaleureuse, discrète et professionnelle. Puisque nous passons beaucoup d'heures au travail, nous voulons avoir du plaisir. Je dis toujours que je fais semblant de travailler, car au Bureau, j'ai rarement l'impression de travailler. La vie est trop courte pour que nos journées deviennent anxieuses et stressantes. Toutefois, nous sommes très chanceuses, car il semble que nous attirons les gens qui nous ressemblent et qui veulent retrouver une certaine humanité dans le travail.

*Y a-t-il des regroupements publics qui proposent des formations ou qui viennent rencontrer les cotravailleurs pour faire la promotion de leurs services?*

**S. D.** La Chambre de commerce et d'industrie Saguenay-Le Fjord est un de nos partenaires. Depuis le début, nous participons à plusieurs de ses activités et nous en sommes membres. Nous avons aussi été membres de la Corporation des femmes d'affaires du Saguenay et de l'Association des parcs industriels du Saguenay. Nous nous sommes connectées à tout ce qui regroupe les entreprises au Saguenay et, depuis trois ans, ma collègue et moi sommes ambassadrices pour le programme Leadership au féminin<sup>1</sup>, qui est soutenu depuis 2020 par la CCISF. Audrey fait du coaching, offre des conférences, tandis que je donne une formation sur la prévention et la gestion des conflits. Nous croyons au leadership au féminin et il y a encore beaucoup de travail à faire pour atteindre l'égalité femme-homme. C'est notre bénévolat et notre implication dans le cadre de nos entreprises personnelles. Ils se font connaître à travers nous.

*Le programme Leadership au féminin semble particulièrement vous passionner. Voulez-vous nous en dire quelques mots?*

**S. D.** Ce programme a débuté en 2020 avec une première cohorte composée d'une vingtaine de femmes, qui sont principalement des entrepreneures et des professionnelles voulant cheminer et progresser au sein de leur organisation. À mon avis, ces femmes veulent s'entourer d'une communauté aidante, avoir des contacts et assister à des formations liées à leur vécu professionnel féminin. Ces activités abordent l'ensemble des facettes de l'entrepreneuriat et du travail au sein d'une organisation, sous l'angle de la féminité. Il y a donc un partage avec des femmes d'expérience qui proviennent de tous les horizons. Le réseau est très ouvert et très humain, et devrait avoir un bel avenir.

À titre d'exemple, une des jeunes ambassadrices du programme m'a téléphoné, car elle vivait un enjeu particulier dans sa vie professionnelle. Je l'ai aidée en toute amitié. Encore aujourd'hui, nous nous voyons régulièrement et avons toujours de belles discussions. Je sens, en toute humilité, que j'ai eu un impact positif dans ses prises de décision parce que j'ai été là au bon moment et que je l'ai accueillie sans la juger. Si elle n'avait pas participé à ce programme, peut-être qu'elle n'aurait jamais osé parler de son problème à une autre femme. Leadership au féminin est une belle communauté de soutien et mérite qu'on s'y investisse bénévolement...•••

**La revue Organisations et territoires remercie Madame Dufour pour cet échange et lui souhaite la meilleure des chances ainsi qu'à son associée dans la poursuite de leur mission entrepreneuriale**

#### NOTE

- 1 «Ce programme est une opportunité de propulser et de supporter des femmes d'affaires engagées, de leur offrir un accès privilégié à des réseaux d'influence, des leaders inspirant(e)s et des conférencier(ère)s de renom. Il propose un accompagnement axé sur le leadership et le développement des affaires et cherche à promouvoir leur action en leur offrant un rayonnement, une mise en réseau et un tremplin vers une reconnaissance de la communauté d'affaires.» Source : <https://ccisf.ca/page/participante-leadership-au-feminin>

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v31n2.1488>



## **Service de la bibliothèque et des archives**

- Collections numériques et imprimées variées
- Personnel spécialisé
- Service virtuel de référence et aide sur place
- Formations documentaires, technologiques et pédagogiques offertes à tous
- Prêt d'équipement audiovisuel et technologique

[bibliotheque.uqac.ca](http://bibliotheque.uqac.ca)

**UQAC**

# Organisations & Territoires

Réflexions sur la gestion,  
l'innovation et le développement

## ABONNEMENT

### Six (6) numéros

Abonnement institutionnel.....	103,48 \$ *
Abonnement individuel.....	66,69 \$ *
Abonnement étudiant .....	48,29 \$ **
Abonnement hors Canada.....	145,00 \$ ***

Note : tous les abonnements sont d'une durée de deux ans

\* Taxes incluses

\*\* Taxes incluses (envoyer une photocopie de la carte étudiante)

\*\*\* (110 \$ + 35 \$ frais de poste) (sans taxes)

---

## Je désire m'abonner à la revue *Organisations & Territoires*

Nouvel abonné       Renouvellement

J'aimerais que mon abonnement débute **avec le DERNIER** numéro paru

J'aimerais que mon abonnement débute **avec le PROCHAIN** numéro à paraître

Je joins un chèque au montant de : \_\_\_\_\_

à l'ordre de : Revue *Organisations & Territoires* de l'UQAC

### Coordonnées :

Nom : \_\_\_\_\_

Organisation : \_\_\_\_\_

Adresse : \_\_\_\_\_

Téléphone : \_\_\_\_\_ Télécopieur : \_\_\_\_\_

Courriel : \_\_\_\_\_

---

**Remplissez et retournez ce formulaire par courriel ([revueot@uqac.ca](mailto:revueot@uqac.ca))  
ou par la poste à l'adresse suivante :**

Revue *Organisations & Territoires*  
Université du Québec à Chicoutimi  
555, boulevard de l'Université  
Chicoutimi (Québec) G7H 2B1

Tél. : 418 545-5011, poste 4530 • Téléc. : 418 693-9072 • Courriel : [revueot@uqac.ca](mailto:revueot@uqac.ca)

[www.uqac.ca/revueot](http://www.uqac.ca/revueot)

