

Le développement local

Préambule

Le développement local est un concept bien documenté et bien connu à travers le monde et ses actions impliquent l'amélioration du niveau, du cadre et du milieu de vie d'une communauté donnée par une intégration harmonieuse des actions entre différents secteurs d'activité. Il propose une approche globale, intégrée, communautaire et horizontale du développement des collectivités.

Le Québec comporte de nombreux experts en développement local tant dans les milieux universitaires que dans les communautés locales. D'une part, les universités enseignent cette nouvelle approche et les diplômés obtenus sont grandement reconnus sur le marché du travail. Ensuite, un certain nombre d'acteurs existent dans plusieurs secteurs d'activités tel que le développement social ou économique mais aussi à l'intérieur de différentes structures publiques et politiques tel que les arrondissements de Montréal. En fait, ils sont surtout représentés par des organismes de développement qui adhèrent à la mission du développement local.

Puisque le développement traditionnel n'a pas réponse à toutes les problématiques, une volonté politique s'est manifestée au cours des dernières années afin de promouvoir ce nouveau concept par la mise en place de certaines structures dans la majorité des régions. Il en est résulté des acquis forts significatifs en matière de développement des collectivités. Cette approche propose donc aux communautés locales des façons de faire qui peuvent contribuer à améliorer l'environnement de nombreux citoyens montréalais.

Avant d'aborder l'histoire du développement local, il est important de bien comprendre sa définition, ses dimensions, ses objectifs et ses prérequis afin de cerner tout le sens de son concept et de pouvoir ainsi mettre en place adéquatement cette démarche collective.

Définition générale du développement local

Le développement local est un processus grâce auquel la communauté participe au façonnement de son propre environnement dans le but d'améliorer la qualité de vie de ses résidents.

Cette démarche nécessite une intégration harmonieuse des composantes économique, sociale, culturelle, politique et environnementale. La composante économique devient souvent une priorité vu l'importance pour chacun d'être en mesure de gagner sa vie et de subvenir de manière satisfaisante à ses besoins et ceux de ses proches.

Cette approche est avant tout un phénomène humain où les projets et l'action, plus que les institutions et les politiques, mobilisent l'ensemble des intervenants de la communauté de chacun des arrondissements.

Les dimensions du développement local

Au niveau terminologique, l'approche du développement local est aussi appelée développement économique communautaire (DÉC) dans sa version plus urbaine. Ce dernier terme serait plus utilisé aux États-Unis et au Canada¹.

L'approche du développement économique communautaire peut donc se définir comme une approche globale de revitalisation économique et sociale de collectivités qui réunit quatre dimensions².

- a) La dimension économique vise le déploiement d'un ensemble d'activités de production et de vente de biens et services;
- b) La dimension locale touche la mise en valeur des ressources locales d'un territoire donné, dans le cadre d'une démarche partenariale tripartite où s'engagent les principales composantes d'une communauté;
- c) La dimension du DÉC se veut sociale et politique. Elle vise la revitalisation économique et sociale d'un territoire en intervenant au niveau de l'emploi, du logement, de la formation, de la santé et des services sociaux. Elle cherche à favoriser la réappropriation de son devenir économique et social par la population résidante. Il s'agit donc "d'empowerment" de la communauté. Sur ce point, Bill Ninacs mentionne que le DÉC est une orientation stratégique que peut prendre une intervention auprès d'une communauté plus défavorisée³.
- d) La dimension communautaire où la communauté est le centre d'intérêt de l'intervention.

Quant à lui, le développement social fait référence à la mise en place ou au renforcement, au sein des communautés et à l'échelle de la collectivité, de conditions qui permettent d'une part à une société de progresser socialement, culturellement et économiquement et, d'autre part, à tous les membres de cette société de participer au progrès et de profiter de ses fruits, le plus équitablement possible. Dans cette optique, le développement social est étroitement associé au développement économique et au développement culturel⁴.

¹TREMBLAY, Diane-Gabrielle et Vincent VAN SCHENDEL, Économie du Québec et de ses Régions, Télé-Université, Éditions Saint-Martin, 1991, p. 487.

²FAVREAU, Louis et Benoît LÉVESQUE, Développement économique communautaire, économie sociale et intervention, Sainte-Foy, PUQ, 1996, p. XIX

³NINACS, William A., "Le service social et l'appauvrissement : vers une action axée sur le contrôle des ressources", in La pauvreté en mutation, Cahier de recherche sociologique No29, Département de sociologie, UQAM, 1997, p.65.

⁴Source: Conseil de la santé et du bien-être, "L'harmonisation des politiques de lutte contre l'exclusion", Bulletin d'information, Québec,

Les objectifs du développement local

- a) Le développement local vise à améliorer le cadre de vie des personnes de la communauté pour qu'elles puissent profiter d'un environnement sain et agréable;
- b) Il vise également à améliorer leur milieu de vie pour qu'elles puissent s'épanouir dans une communauté qui leur offre plusieurs occasions sociales et culturelles;
- c) Il cherche à augmenter le niveau de vie afin que chacun dans la communauté puisse travailler et donc gagner un revenu pour pouvoir profiter des avantages de la communauté (création d'emplois et répartition de la richesse).

Les prérequis du développement local

Le succès d'une démarche de développement local dépend d'un certain nombre de préalables qui sont regroupés sous trois volets: l'existence d'une communauté locale, le partenariat et un climat propice à l'action.

L'existence d'une communauté locale

La participation et l'implication active de la population sont essentielles à toute initiative de développement local, il importe donc de commencer par bien identifier les communautés.

La communauté locale est le plus souvent définie selon des intérêts divers et en fonction des services à donner aux citoyens. La définition des communautés passent aussi par la reconnaissance des communautés aux prises avec des réalités qui leurs sont propres tel que les femmes, les jeunes, les communautés culturelles, les personnes avec un handicap, les aînés, etc.

Il est nécessaire de déterminer les territoires d'intervention selon les actions désirées et les intérêts communs. Ces derniers ne cadrent pas toujours aux territoires définis par l'État mais ils correspondent toujours aux lieux où les citoyens se retrouvent, où le sentiment d'appartenance et d'identité des communautés concernées est important. Ainsi, à l'intérieur d'une même ville ou d'un même arrondissement, il peut y avoir plusieurs communautés.

La mobilisation des communautés implique un processus permanent d'animation du milieu qui permet aux citoyens de prendre conscience de leurs besoins et favorise leur prise en charge par les personnes concernées elles-mêmes. Par conséquent, il est essentiel de mieux former les citoyens aux rôles qu'ils peuvent avoir dans la participation au développement local et à leur société. Plus la participation est élevée et plus les chances de réussite d'un projet sont probantes.

Le partenariat

L'établissement de **partenariat** et la création de réseaux d'échange doivent exister dans le cadre du développement local et se concrétisera souvent par une ouverture d'esprit. Les représentants des secteurs privé, public et communautaire, dans le respect de leurs mandats et malgré des intérêts parfois divergents, choisissent de travailler ensemble afin de développer une participation intersectorielle et des interventions transversales.

Le fait de rassembler les acteurs d'un milieu est un processus **politique** qui consiste à faire travailler des groupes d'intérêts parfois opposés et des leaders quelquefois concurrents vers les intérêts collectifs des communautés concernées. De véritables partenariats doivent ainsi s'établir entre tous les intervenants du milieu et plus particulièrement entre le pouvoir politique et les partenaires socio-économiques.

L'environnement et un climat propice à l'action

La troisième condition nécessaire au succès des politiques de développement local est l'établissement d'un environnement et d'un climat propice à la collaboration et à l'action communautaire et civique.

Les systèmes de valeurs, les héritages culturels et les différences de formation, conjugués aux visions sectorielles des divers intervenants et ministères, sont des éléments contraignants et parfois paralysants qui nuisent à la formation d'un tel environnement.

Il importe dans ce cas que les personnes en autorité, de compétence ou de direction, qui possèdent un savoir être et un savoir-faire particuliers, mettent en commun leurs énergies afin de provoquer l'émergence d'un tel climat et facilite le rassemblement autour de projets intersectoriels mobilisateurs. C'est également à ce niveau que les leaders naturels, par leur capacité de convaincre et de rassembler, prennent toute leur importance en suscitant une adhésion volontaire à l'action communautaire et civique.

L'émergence d'un environnement et d'un climat propice à l'action s'établit souvent par un processus de **réflexion** qui permet la fixation d'objectifs communs et l'identification de projets concrets. Ce processus permet d'établir des plans, de fixer des orientations et de retenir des objectifs pour concentrer tous les efforts de chacun des acteurs dans la même direction.

La réalisation des projets de développement local exige enfin un processus d'**organisation** minimal qui permet de mettre en place les structures nécessaires à l'encadrement et au soutien des efforts de revitalisation économique et sociale des communautés. Le processus d'organisation vise également à assurer une cohabitation harmonieuse avec l'environnement socio-administratif et une interaction positive entre les structures formelles et informelles.

Historique et état de la situation actuelle

Les premières expériences structurées en matière de développement local remontent aux années quatre vingt lorsque le gouvernement fédéral a mis sur pied, entre 1986 et 1991, des organismes que l'on appelle aujourd'hui les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC). Montréal avait été exclue de ce programme, n'étant pas considérée comme une région en difficulté.

Les fermetures d'usines dans l'est et le sud-ouest de Montréal allaient cependant amener très rapidement les acteurs de Montréal à se pencher sur la question. Le Comité de relance économique et social du sud-ouest de Montréal (CRESSOM) et le Comité de relance économique de l'est de Montréal (CRÉEM) allaient tous deux recommander une prise en charge de la relance par le milieu lui-même et recommandaient, à cette fin, la création d'organismes réunissant les intervenants locaux.

En 1990, la Ville de Montréal reconnaissait le rôle des Corporations de développement économique et communautaire (CDEC), ce qui entraîna une reconnaissance similaire de la part des autres niveaux de gouvernements ainsi que la multiplication de ces organismes sur son territoire et dans certaines autres municipalités.

À son tour, la Politique de soutien au développement local et régional du Gouvernement du Québec votée en décembre 1997, qui proposait la mise en place de centres locaux de développement (CLD), un remaniement de centres locaux d'emploi (CLE) et le positionnement des Conseils régionaux de développement (CRD) à la grandeur du Québec, a modifié de façon importante le contexte Montréalais.

La mise en place de politiques de développement local a beaucoup varié ces dernières années, selon les villes et selon les quartiers. Dans les secteurs où les problèmes d'emplois constituaient la priorité, l'emphase a surtout été mise sur l'employabilité, l'entrepreneursip et l'investissement. Dans les zones où l'urgence était le logement, la pauvreté, l'itinérance, la sécurité ou l'intégration des minorités, les efforts ont davantage porté sur la recherche de solutions immédiates pour ces situations de crise.

Certaines des anciennes villes, tels que les arrondissements actuels de Verdun ou d'Anjou, possèdent une longue expérience de la pratique des politiques de développement local, due en partie à l'existence de communautés actives, à l'émergence de leaders naturels et à l'accessibilité aux élus locaux. L'ancienne Ville de Montréal s'était pour sa part dotée d'un modèle de développement local afin de soutenir les nombreuses initiatives dans les différentes communautés. La nouvelle Ville hérite donc d'un savoir-faire et d'outils qu'il faudra optimiser dans le nouvel environnement.

Sans vouloir dresser ici un inventaire exhaustif des services et des outils de développement local sur le territoire de la nouvelle Ville, on peut néanmoins en mentionner quelques-uns :

Parmi les principaux organismes qui assurent l'encadrement et le soutien aux initiatives de développement local, sur le territoire montréalais, figurent les Centre locaux de développement (CLD), les Corporations de développement économique et communautaire (CDEC), les Centres locaux d'emploi (CLE), les Sociétés de développement commercial (SDC), les Sociétés d'aide aux jeunes entrepreneurs (SAJE), les entreprises d'insertion, les sociétés de développement

économique comme la société de développement économique Ville-Marie ou le Forum économique de Verdun, l'Association des cercles d'emprunt de Montréal (ACEM), les YMCA, le YWCA, les Carrefours Jeunesse - emploi (CJE), les Clubs de recherche d'emplois (CRE), les CLSC et les bureaux d'arrondissements, pour ne nommer que ceux là.

D'autres organismes et institutions offrent aussi des services spécialisés pour des groupes sociaux spécifiques ou pour des secteurs spécifiques, et œuvrent indirectement ou directement en développement local : le Réseau des femmes d'affaires, la Compagnie F, le Carrefour liaison d'aide multiethnique (CLAM), l'Accueil liaison pour arrivants (ALPA), les Services externes de main-d'œuvre (SEMO), les services centraux de la Ville, les ministères provinciaux et fédéraux, et bien d'autres.

Afin de permettre la concrétisation des projets issus du milieu, un certain nombre d'outils de financement ont été élaborés depuis quelques années dont les principaux sont aujourd'hui : les fonds de développement de l'économie sociale (FES, RISQ), les fonds d'investissement (FLI , SOLIDE), les fonds liés à l'emploi (Concertation pour l'emploi, Fonds d'initiative local, subventions salariales, insertion sociale), les fonds de développement (FDEM), les fondations privées (Centraide, Fondation du Maire pour la jeunesse, Fonds Ville-Marie, Fondation Jean Coutu), la Société d'investissement jeunesse (SIJ), et divers programmes de financement issus des institutions telles la FTQ, le Mouvement Desjardins, Investissement Québec, la Banque de développement du Canada (BDC), et autres . Il est à noter que certains de ces fonds ont une structure de décision qui répond adéquatement aux critères de développement local alors que d'autres fonds sont gérés centralement.

Par ailleurs, afin de compléter l'éventail des services de soutien et de financement offerts aux initiatives de développement local, un concept a été mis en place et offre des services de locaux jumelés à des services techniques, par le biais des incubateurs et des centres d'affaires. L'arrondissement Ville-Marie héberge le Centre d'entreprise et d'innovation de Montréal (CEIM) et le Centre de l'entrepreneuriat technologique (CENTECH) de l'école de technologie supérieure, l'arrondissement Verdun héberge le Centre d'Affaire de Verdun et un point de service du CEIM réside dans l'arrondissement Saint-Laurent.

Les recommandations du groupe de travail

La Ville de Montréal vit actuellement une transformation car la fusion des anciennes villes de l'île de Montréal en 27 arrondissements, au sein d'une grande métropole, entraîne de nouvelles façons de faire. L'équilibre entre la Ville centrale et les arrondissements est une dimension que tous les acteurs du développement local devront s'approprier et vers laquelle ils devront tendre afin d'obtenir une meilleure harmonie des actions. La décentralisation actuelle pour certains et la centralisation pour d'autres ont provoqué chez les participants du groupe de travail un certain nombre d'interrogations et ont entraîné la formulation d'une grande proposition, de quatre volets et de plusieurs recommandations.

Maximiser la participation civique en reconnaissant la nécessité du développement local par une répartition financière adaptée, protégée et équitable dans les arrondissements de Montréal

1) Maximisation de la participation civique

Le développement local étant un processus destiné en autres à l'amélioration du milieu de vie d'une communauté donnée, il importe de bien rejoindre, d'encadrer, développer et maximiser la participation des citoyens de ladite communauté afin de garantir les chances de succès des projets collectifs.

Rejoindre et mobiliser les forces du milieu

L'amélioration de l'environnement implique la prise en charge par une communauté de son milieu de vie et elle constitue la dimension la plus importante d'une telle démarche. Elle repose essentiellement sur une dynamique humaine et son succès dépend principalement de facteurs intangibles comme l'initiative, l'autonomie, l'esprit d'entreprise ou la solidarité sociale, et ensuite de facteurs tangibles comme le nombre de projets et le nombre d'emplois.

Encadrer la démarche de prise en charge

Les citoyens sont au cœur de l'action et les acteurs de développement doivent identifier des mécanismes qui permettent la valorisation des citoyens et engendre un réel processus de prise en charge. Le développement local sous-entend l'implication de partenaires soucieux de travailler non pas pour le citoyen mais avec lui. En référence au dicton populaire, les acteurs doivent montrer aux citoyens à pêcher et non pêcher à leur place ! Le citoyen a pour rôle d'agir et les acteurs du développement local doivent, de leur côté, encadrer les actions des citoyens. Cette démarche doit être souple et implique le droit à l'erreur pour les citoyens.

Développer l'esprit d'entreprise

L'esprit d'entreprise se manifeste par une volonté constante de prendre des initiatives et de s'organiser compte tenu des ressources disponibles pour atteindre des résultats concrets. Ce concept se caractérise par plusieurs éléments: innovation, créativité, capacité de prendre des risques calculés, ténacité, persévérance, détermination, passion, enthousiasme, vision prospective, etc. La recommandation principale à cette étape est de doter les communautés d'un processus de développement de projets qui comprend entre autres l'identification des besoins, le choix des solutions et les étapes de réalisations.

2) Reconnaissance de la nécessité du développement local

La reconnaissance des actions du développement local passe par une meilleure compréhension du concept, une harmonie entre les acteurs de développement et une meilleure promotion des actions de développement local.

Comprendre et accepter le concept de développement local

La compréhension du concept de développement local varie grandement selon les acteurs et selon les secteurs. Un programme de développement local ne peut cependant être productif que dans la mesure où il est compris et appliqué de la même façon par tous les intervenants, notamment au niveau des processus et des conditions de succès, et en se rappelant que la mise en pratique doit toujours s'adapter aux conditions particulières de chaque problématique. Les acteurs actuels ou éventuels s'identifieraient plus facilement si des outils d'information et de formation étaient disponibles.

Identifier et adopter un cadre de référence adapté aux réalités locales

Les participants consultés s'entendent pour affirmer qu'il ne faut pas dédoubler les services, mais plutôt renforcer les communautés en place et agir respectueusement en complémentarité. Aussi, ils reconnaissent qu'il doit y avoir un niveau local, sous-régional et régional dans les interventions de développement mais, pour ce faire, la nouvelle ville doit se doter d'une structure de développement intégrée mais non uniforme. Par exemple, le niveau local pourrait être directement le lieu de la programmation, d'exécution et de gestion des actions en développement local tel que les services conseils et d'accompagnement; le niveau sous-régional ou intermédiaire, où les projets touchent plusieurs territoires locaux, pourrait se définir comme lieu de la concertation tel que le développement touristique ; quant à lui, le niveau régional répondrait au lieu de l'harmonisation et de l'élaboration de stratégies de développement liées à des spécialités qui concernent l'ensemble du territoire de l'île de Montréal, tel que l'exportation et la définition des lois. La concertation des actions entre les élus, la société civile et l'administration publique, crée la synergie entre les services dit généraux tels que les services de premières lignes et les autres services spécifiques liés aux secteurs d'activités.

Positionner le développement local comme une stratégie incontournable

La difficulté principale à promouvoir les actions de développement local provient du fait que bien des résultats sont intangibles, comme l'augmentation de la qualité ou du milieu de vie qui peut être mesurée par le fait d'aimer ou non son lieu de résidence. Une autre difficulté découle du fait que les résultats sont le fruit de partenariats et ils sont difficilement divisibles lorsque plusieurs intervenants sont en cause. Il sera donc important dans l'avenir de mieux circonscrire les actions de développement local afin de mieux les promouvoir.

3) Répartition financière adaptée, protégée et équitable

Les actions de développement local sont difficiles à financer et ne correspondent pas toujours aux besoins des communautés. Il sera donc important de doter les communautés d'un financement adapté, protégé et équitable.

Adapter les programmes de financement aux besoins des communautés

La normalisation des programmes est souvent trop restrictive et nuit aux chances de succès des initiatives du développement local. En fait, les problèmes des différentes communautés à travers la Ville ne peuvent pas être les mêmes, il donc est illogique de vouloir les harmoniser ou les normaliser. Les programmes centraux doivent être modulés et adaptés aux réalités locales afin de mieux rejoindre les communautés concernées.

Identifier une enveloppe dédiée au développement local

La tendance des gouvernements à vouloir financer de nouveaux projets, plutôt que d'assurer un financement récurrent pour ceux qui existent déjà, met en péril les actions du développement local. Le fait d'identifier une enveloppe dédiée permet aux acteurs du développement local de maximiser les interventions d'animation et d'orienter les énergies vers l'action plutôt que vers la recherche de financement toujours problématique. Enfin, les participants souhaitent également que les actions passées ne soient pas balayées pour repartir en neuf. Il faut plutôt se servir de l'expérience et du savoir-faire acquis sur le terrain et poursuivre les succès existants.

Définir les critères de répartition financière

Compte tenu des grandes différences de revenus et de besoins entre les arrondissements, plusieurs participants ont mentionné la nécessité d'établir une répartition équitable de la richesse entre les arrondissements et entre les secteurs d'activité. L'équité en matière de répartition demeure un enjeu important de la nouvelle Ville et doit se traduire par une bonne répartition des budgets octroyés entre les différents arrondissements et la Ville centrale. Le grand défi sera l'identification des critères de répartition financière.

4) Les arrondissements de Montréal

La fusion des municipalités n'entraîne pas nécessairement une fusion des communautés et il faut donc préserver le dynamisme et l'esprit collectif local en s'assurant que la responsabilité du développement local existera au niveau des arrondissements.

Préserver le dynamisme et l'esprit collectif local

Les liens tissés au fil des ans sont fragiles et quelquefois précaires. Le niveau d'intervention local est essentiel afin de conserver les unions actuelles et futures. En fait, le processus d'appropriation prend du temps, il faut être patient et prévoir un effort soutenu qui risque parfois de s'allonger au-delà des mandats politiques ou des nouveaux programmes gouvernementaux.

Centraliser les pouvoirs de développement local en arrondissements

Une des conditions du développement local est d'obtenir une participation civique et par conséquent, il veut mieux être plus près des citoyens afin de mieux les connaître. La meilleure instance pour identifier les forces dans un milieu, les rassembler et les guider vers un projet mobilisateur et structurant se situe davantage au niveau d'un arrondissement qu'à celui des instances régionales ou métropolitaines. Il n'existe pas de niveau idéal pour le développement local car les divisions territoriales politiques ne correspondent pas toutes aux réalités locales. Par contre, les nouveaux arrondissements constituent un compromis acceptable.

Une approche pour l'avenir

Longtemps, le développement des collectivités a été pensé, réfléchi et dirigé par les instances centrales et principalement publiques. Cette forme traditionnelle de développement se concrétise souvent par une politique de développement qui se situe parfois loin des communautés et ne permet pas toujours de répondre à tous les besoins d'une communauté existante. Ces communautés sont complexes car elles regroupent de nombreux besoins qui ont des réalités fort différentes.

Malgré les changements de ministères ou de programmes, les citoyens demeurent toujours au cœur de l'intervention en développement. Ils représentent le centre d'intérêts des actions et il importe alors de leur laisser plus de place quant aux décisions de leur milieu de vie. Après tout, ce sont eux qui restent après le passage des acteurs et des experts, il devient donc essentiel d'aider à faire et non faire à leur place. Il est temps de faire confiance aux communautés établies afin de permettre aux forces du milieu de se développer et de consolider des actions durables. Le temps est venu de les aider dans une démarche d'appropriation de leur milieu.

En outre, il importe aussi de penser à une autre façon de faire : le développement local est un nouveau concept qui a fait ses preuves. Les résultats actuels démontrent bien que l'augmentation du niveau de vie, de la qualité de vie et du cadre de vie passe par la mobilisation des communautés et la concertation des acteurs du milieu. Le développement local n'est pas le seul concept qui permet d'obtenir des réalisations durables mais demeure un concept incontournable qu'il faut intégrer dans notre nouvelle culture de société. Il représente un concept unique dont il est important de connaître et de reconnaître toutes les dimensions.

Enfin, le développement local est une approche intégrée, multisectorielle et décentralisée de

gestion et d'exécution des actions, dont l'enjeu principal demeure la décentralisation des pouvoirs et budgets du haut vers la base, en toute harmonie avec le reste de son environnement. Développer un langage commun, miser sur les forces en place et maximiser les interventions de réseautage et de jumelage sont des éléments essentiels afin d'obtenir une meilleure mobilisation du milieu.

Le groupe de travail du développement local s'est réuni mardi, le 9 avril 2002, et sa composition était la suivante :

Président : ***Monsieur Roger Cadieux, président du conseil d'administration Forum économique de Verdun***

Animateur : Monsieur Paul Prévost, spécialiste en développement local
Université de Sherbrooke

Support et rédaction : Monsieur Olivier Beausoleil, Ville de Montréal
Monsieur François Côté, Ville de Montréal
Monsieur Jean-Claude Le Lannic, Ville de Montréal

Membres : Monsieur Gordon Bernstein, président du conseil d'administration
Société de Développement Commercial du boulevard Saint-Laurent

Madame Anne-Marie Brunelle, vice présidente
Comité de l'économie sociale de l'Île de Montréal (CESIM)

Madame Renée Caron, directrice générale
Amalgame Montréal Inc.

Monsieur Patrice Cormier, président du conseil d'administration
Nouveau Travail Inc.

Madame Élisabeth Dembil, présidente du conseil d'administration
CDEC Villeray / St-Michel / Parc-Extension

Madame Claudette Demers-Godley, membre
Table des groupes de femmes de Montréal

Monsieur Michel Depatie, président du conseil d'administration
CDEC Centre-Sud / Plateau Mont-Royal

Madame Johanne Falcon, directrice de l'arrondissement Plateau
Mont-Royal
Ville de Montréal

Monsieur Richard Laberge, membre du conseil d'administration
Service d'aide aux jeunes entrepreneurs (SAJE) Montréal-Centre

Monsieur Benoît Lachapelle, président du conseil d'administration
CDEC Anjou-Montréal-Est

Monsieur Alain Laroche, président du conseil d'administration
Centre local de développement de Verdun

Monsieur Daniel L'Écuyer, directeur de l'arrondissement Montréal-Nord
Ville de Montréal

Monsieur Benoit Lemay, directeur général de Montréal - banlieue et Laval
Ministère de la Solidarité sociale, Module Sécurité du Revenu

Membres (suite) : Monsieur Jean-François Léveillé, membre du conseil d'administration
Fondation du Maire pour la jeunesse

Madame Julie Lévesque, Agente de liaison
Institut national de Santé publique du Québec

Monsieur Jean-Pierre Racette, vice-président du conseil d'administration
CDEST Mercier / Hochelaga-Maisonneuve

Monsieur Michel Taylor, président du conseil d'administration
SODEC Rivière-des-Prairies / Pointes-aux-Trembles