

Tremblay, D.-G. , J.-L. Klein et J. Rochman (2014). *Le développement économique communautaire et la cohésion sociale : le cas du cinéma Beaubien à Montréal.* in *Cahiers du CIRTES* hors série no 4. pp.21-40.

Le développement économique communautaire et la cohésion sociale : le cas du cinéma Beaubien à Montréal

Diane-Gabrielle Tremblay

Professeure titulaire Téléq-Université du Québec, et Directrice de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux, Montréal, Canada

Juan Luis Klein

Professeur titulaire et Directeur du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES-UQAM) Montréal, Canada

Juliette Rochman

Agente de recherche au Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES-UQAM) Montréal, Canada

thème 1 : aes2014@upmf-grenoble.fr ; <http://creg.upmf-grenoble.fr>

Résumé

Ce texte porte sur une étude de cas, celle du cinéma Beaubien à Montréal, qui permet d'illustrer le rôle joué par les CDEC (Corporations de développement économique communautaire) dans la cohésion sociale locale et dans le développement local intégré. Ce cas montre que le développement culturel peut contribuer au renouvellement et à la cohésion sociale des quartiers. Il reste des défis pour le cinéma comme pour les CDEC en matière de cohésion sociale, mais le succès de ce projet et ses effets positifs peuvent inspirer d'autres initiatives.

Abstract

This paper presents the case of the Beaubien Cinema in Montreal, which illustrates the role played by Community Economic Development Corporations (CEDCs) in local social cohesion and integrated development. The case shows how cultural development can contribute to the reconversion and social cohesion of city districts. Some challenges still remain for the cinema as for the CEDCs in terms of social cohesion, but the success of the project and its positive impacts show the way for other initiatives.

Introduction

La rédaction de ce texte s'inscrit dans le cadre d'une recherche ayant pour but de documenter et d'analyser à travers des études de cas le rôle joué par les CDEC (Corporations de développement économique communautaire) dans la cohésion sociale locale et dans le développement local intégré. La recherche a porté sur des cas choisis par les CDEC comme étant les plus révélateurs de leur contribution à la cohésion sociale, dont le cas du cinéma Beaubien exposé ici. Le texte s'appuie sur une recherche documentaire et sur une dizaine d'entretiens menés auprès des acteurs de la revitalisation du quartier Rosemont et de la relance du cinéma Beaubien, incluant des agents de développement économique, un conseiller municipal, le directeur général de la CDEC Rosemont-Petite Patrie, le directeur général du cinéma Beaubien, ainsi qu'un citoyen ayant participé au comité de sauvegarde du cinéma.

Précisons que la participation du mouvement communautaire au développement économique et social de Montréal prend forme à travers plusieurs structures, les plus importantes étant sans doute celles des CDEC. Créées dans les années 1980 par les organisations communautaires pour faire face à la crise de l'économie basée sur l'industrie manufacturière (crise du fordisme) dans les anciens quartiers industriels de Montréal (Fontan 1992), elles ont été institutionnalisées dans les années 2000 dans le cadre des réformes de la gouvernance du développement territorial mises en œuvre par le Gouvernement du Québec. Ces corporations témoignent d'un tournant économique du mouvement social urbain à Montréal, ce qui représente une véritable innovation sociale (Klein et Harrisson, 2007) et contribue à renouveler le « modèle québécois »¹ (Klein et al. 2009). Tout en ayant des fonctions reconnues par le gouvernement provincial et comptant sur des programmes gouvernementaux homogènes, à Montréal, les CDEC opèrent à l'échelle des arrondissements, lesquels sont caractérisés par des trajectoires institutionnelles spécifiques Tremblay, Klein et Fontan, 2009; Fontan, Klein et Tremblay, 2005). Elles se confrontent à des problèmes différents en termes de présence du capital privé, de gentrification, de pauvreté et de diversité culturelle. Elles mobilisent des ressources diversifiées et mettent en œuvre des partenariats qui impliquent des organisations d'économie sociale, des institutions privées et des organismes publics de divers niveaux (fédéral, provincial, municipal).

L'hypothèse soutenue par la recherche sur laquelle s'appuie ce texte est que, suite à leur institutionnalisation, les CDEC jouent un rôle important dans la gouvernance de Montréal et dans la construction de la cohésion sociale de cette ville parce qu'elles ont développé la capacité d'agir comme des instances de coordination, de médiation et de coordination des acteurs locaux susceptibles de lancer des initiatives locales de développement qui s'appuient sur l'économie sociale mais qui mobilisent en même temps des ressources du capital privé et de l'acteur public.

¹ Pour la notion de « modèle québécois », voir Bourque (2000), Lévesque (2001) et Klein et al. (2009). Pour une analyse critique de la notion de modèle québécois, voir Salée (2007).

1. Le cadre théorique : croisement de deux approches

Pour notre analyse de l'exemple choisi, nous puiserons dans deux courants : celui des « régimes urbains » et celui de « la mobilisation des ressources ». L'intérêt de l'approche des « régimes urbains » se trouve dans les concepts opératoires qu'elle propose pour l'analyse empirique des instances et dispositifs qui participent de la gouvernance dans les grandes villes dans des contextes de compétitivité et de globalisation (Savitch and Kantor; 2002; Casellas, 2006 ; Hamel et Jouve, 2008). Le principal concept utilisé par cette approche est celui de « coalition de croissance », considérée comme des réseaux formels et informels d'acteurs publics et privés (Stone, 1989). La restructuration des économies urbaines dépendrait des coalitions que les acteurs privés et publics parviennent à constituer, ainsi que de la stabilité de ces coalitions (Kantor et al. 1997). Or, s'il a souvent été constaté que les coalitions de croissance prennent une forme élitiste, qui exclut les acteurs sociaux (Deitrick, 1999), des applications plus récentes de ce concept ont servi à proposer des coalitions plus larges et cohésives (Stone, 2004, Moolaert et al. 2007; Tavano et al., 2012), ce qui, dans le cas de Montréal, est d'ailleurs réclamé par les acteurs sociaux (Tremblay et Battaglia, 2012; Klein et Tremblay, 2010). Ces coalitions inclusives viseraient moins à rendre la ville plus compétitive qu'à améliorer les conditions de vie des citoyens dans les quartiers et dans la ville en général. (Tremblay et Pilati, 2013, 2008).

Pour avancer dans cette piste de la construction de coalitions au travers de conflits sociaux et de luttes menées par les acteurs locaux, nous avons recours à l'approche des mouvements sociaux, notamment aux travaux qui s'inscrivent dans la perspective de l'action collective et la mobilisation des ressources (Cefaï et Trom ; 2001). Cette approche a été renouvelée par des travaux qui interrogent la place des mouvements sociaux dans le double contexte de la globalisation et de la localisation (Beck, 2003 ; Guay et al. 2005 ; Della Porta et Tarrow, 2005). Dans le contexte de Montréal, les travaux inspirés par cette approche ont donné à voir l'évolution et les mutations dans le développement communautaire (Klein, Tremblay et Fontan, 2014 ; Tremblay et Rousseau, 2006). Ces travaux analysent la capacité des acteurs d'innover dans leurs modalités d'action en puisant dans des répertoires d'action existants ou en inventant de nouvelles modalités d'action. Appliquée à l'analyse des dynamiques territoriales, l'approche de l'action collective et la mobilisation des ressources permet d'identifier les actifs, c'est-à-dire le « capital socioterritorial » (Klein, Fontan et Tremblay, 2009) sur lequel peut compter une collectivité locale.

Pour nous, le capital socioterritorial comprend les atouts culturels, organisationnels, institutionnels et physiques qu'une collectivité locale peut mettre en valeur pour son

développement ainsi que les capacités individuelles et collectives dont elle dispose pour le faire. Tel que nous l'utilisons, la notion de capital socioterritorial rend compte du cadre social dans lequel la mobilisation des ressources est opérée par des acteurs. Ce cadre est celui des relations humaines, plus précisément des rapports sociaux, donc des liens horizontaux et verticaux qui s'actualisent au quotidien entre des acteurs. Ce cadre est porteur de cohésion (intégration-insertion), mais il peut aussi être porteur d'exclusion et de marginalisation (Fontan et Klein, 2004). Le capital socioterritorial peut être invoqué par des acteurs politiques s'orientant vers des perspectives néolibérales pour responsabiliser les collectivités locales de la situation de vulnérabilité ou de pauvreté qu'afflige leurs citoyens, ignorant ainsi les facteurs structurels qui provoquent cette situation (Amin, 2007). Mais il peut aussi, et c'est notre perspective dans ce texte, être vu comme une base pour revendiquer un réinvestissement de l'État dans des politiques publiques appropriées aux besoins desdites collectivités locales afin de mettre en œuvre des dynamiques de développement favorables au mieux-être des citoyens dans un contexte de solidarité sociale (Klein et Champagne, 2011).

2. La saga du cinéma beaubien

2.1 Les contexte socioterritorial : un quartier en reconversion

Le Cinéma Beaubien est localisé dans l'arrondissement Rosemont-Petite Patrie (RPP), un des anciens quartiers industriels et ouvriers de Montréal affectés par la crise du fordisme et par les transformations qui ont eu lieu dans les années 1980 auxquelles on faisait référence en introduction. Cet arrondissement compte 131 318 habitants ; ce qui le place parmi les trois arrondissements les plus peuplés de Montréal. Il se caractérise par une dominante francophone (78 %), mais aussi une forte présence de citoyens issus des communautés ethnoculturelles, principalement hispanophones et italiennes. Avec un revenu moyen annuel de 24 214 \$, cette population a un revenu inférieur à celui observé à l'échelle montréalaise (28 258 \$), un phénomène associé à la concentration de familles monoparentales (25,4 %) et de ménages à faibles revenus (32,7 %). Le vieillissement de la population et la lutte contre la pauvreté et l'isolement constituent des enjeux récurrents dans le quartier.

L'arrondissement a par ailleurs été marqué par deux grands « pics » de mobilisation des citoyens autour d'enjeux urbains majeurs. La première mobilisation, dans les années 1980, a eu lieu autour d'élus et d'organisations communautaires qui cherchaient à empêcher que la fermeture d'une partie importante du complexe industriel Les Ateliers Angus, dans lesquels la compagnie Canadian Pacific fabriquait des locomotives et des wagons pour le transport ferroviaire, donne lieu à la construction d'un centre d'achat et à des résidences de haute gamme, pour attirer une population aisée, sans créer d'emplois, alors que le quartier connaissait un chômage élevé.

La deuxième mobilisation a lieu en 1990, alors que la la CDEC RPP a amorcé une deuxième mobilisation suite à la fermeture de ce qui restait de ce complexe. Les citoyens se sont alors mobilisés pour empêcher à nouveau CP de transformer le site en un milieu exclusivement résidentiel, ce qui a abouti à un compromis : la moitié du terrain a conservé sa vocation industrielle et la CDEC à créé la Société de développement Angus, une organisation qui réunissait les acteurs communautaires, le milieu des affaires et divers acteurs socioéconomiques dans le but de diriger une reconversion industrielle inclusive et respectueuse des besoins des citoyens. (Fontan, Klein, Tremblay, 2005 ; Klein, Tremblay et Fontan, 2014)

Ces deux grandes vagues de mobilisation –couronnées de succès- ont contribué à développer une capacité d’organisation et de concertation chez les résidents ainsi qu’une capacité pour la CDEC à mener à mobiliser la collectivité.

2.2 Le quartier du cinéma

Le cinéma Beaubien est un cinéma de quartier ouvert en 1937. Le cinéma Beaubien a gardé ce nom de 1937 à 1964 où il est devenu le « cinéma Dauphin » et la propriété du groupe Odéon. Autour de ce cinéma, jusque dans les années 1970, le quartier fonctionnait « comme un village », selon les résidents de longue date : « le cœur du quartier Rosemont avec l’église, la caisse populaire, le marchand général, un notaire, un avocat, un coiffeur, une friterie ». (source : nos entrevues). Le quartier était peu touché par la pauvreté avec une forte représentation de professions libérales (avocats, notaires, dentistes, médecins), au centre d’un environnement résidentiel marqué par la présence ouvrière. Bien que les liens sociaux associés à la vie de quartier se soient un peu défaites au fil du temps, le quartier est encore décrit par ses résidents comme un milieu de vie chaleureux. Caractérisé par une grande stabilité malgré une légère régression de sa population, le quartier présente un certain renouvellement.

Dans ce quartier, la fermeture des usines Angus n’a pas eu autant d’impact que dans le reste de l’arrondissement, mais elle s’est traduite par le départ de résidents, ce qui a fragilisé les commerces locaux. Les principaux enjeux étaient le maintien d’une vie de quartier, la vitalité du secteur commercial et l’attraction de nouveaux résidents. Dans ce contexte, le cinéma Beaubien a, durant une longue période, constitué l’un des éléments structurants du quartier. Dans les années 1930, il avait un rôle social important car c’était l’un des principaux lieux de divertissement. Avec la diffusion de la télévision, le rôle du cinéma a changé.

Selon deux interviewés, le cinéma Beaubien a survécu à la crise du cinéma des années 1950-1960 parce qu’il avait adopté comme « niche » les films d’auteurs, d’art et d’essai.

Cependant, suivant les cycles du quartier, l'activité du cinéma avait fortement décliné depuis le milieu des années 1990 et la trame commerciale de la rue Beaubien en était affectée :

Cela faisait des années que le Dauphin ne proposait qu'une seule séance par jour à 7h du soir et dès que la séance était commencée, ils fermaient les marquises; on croyait que le cinéma était fermé et que les films ne marchaient pas. Le kiosque à bonbons et pop corn ne fonctionnait pas non plus car il n'ouvrait que 10mn avant la séance et fermai aussitôt; or cela représente un revenu aussi important que les billets. (Entrevue avec un représentant des distributeurs de films)

Le cinéma restait cependant le centre d'une petite vie de quartier.

« Avec les commerçants et quelques citoyens (dont j'étais) on organisait des activités culturelles dans le parc Molson, surtout à partir de sa réfection en 1996 (Entrevue avec un citoyen du comité de sauvegarde du cinéma).

Bien que la fermeture des usines Angus n'ait pas directement affecté le quartier, le climat de mobilisation citoyenne, le mouvement en faveur de l'économie sociale et la création des CDEC ont nettement marqué la conscience des résidents. L'annonce par le Groupe Odéon de la fermeture du cinéma en 2000 n'a pas constitué une perte massive d'emplois mais pour les résidents du quartier, cela signifiait la disparition d'un lieu de rencontre, d'animation et de loisir (de socialisation) remettant fortement en question l'identité du quartier et fragilisant la trame commerciale locale.

2.3 Le projet cinéma Beaubien : montage et mise en œuvre

En 2000 la décision du Groupe Odéon de fermer le cinéma Dauphin s'est diffusée par le bouche à oreille via le réseau social formé par les résidents qui ont rapidement fait en sorte de la médiatiser. Importante, la mobilisation citoyenne des résidents (cinéphiles, voisins, commerçants, représentant du milieu cinématographique) était peu structurée et n'était pas en mesure de porter seule le projet.

C'est une initiative citoyenne, dont certains du milieu du cinéma. C'est vraiment un phénomène de réseau social où un tel a parlé à un tel qui connaît un tel... Ce n'était pas un groupe très organisé mais un réseau d'individus qui sont chacun allés chercher des contacts parmi les gens qu'ils connaissaient. Pierre connaissait Simon qui travaille dans une compagnie qui fait des statistiques pour le cinéma qui connaissait Louis qui était distributeur de films indépendants qui connaissait une journaliste... tout cela est passé au bulletin de nouvelle de Radio Canada.

(Entrevue avec le Directeur général du cinéma Beaubien, résident de Rosemont)

Conscient de ses limites, le groupe constituant le « noyau dur » de la mobilisation citoyenne s'est tout de suite adressé à la CDEC Rosemont-Petite-Patrie. Dès février 2000, la CDEC a rencontré des propriétaires de salles privées pour tenter une reprise par des investisseurs privés. Ceux-ci ont refusé, car s'ils trouvaient le projet intéressant, ils jugeaient le rendement sur investissement insuffisant. La CDEC a alors rencontré des représentants du milieu du cinéma pour réaliser un diagnostic plus approfondi de la viabilité d'une reprise. Le diagnostic a montré qu'un projet de cinéma avait encore sa place mais sous certaines conditions. Au niveau de la programmation, il fallait éviter de tomber dans le cinéma répertoire du type cinémathèque mais conserver et affirmer l'orientation d'origine du Dauphin vers le cinéma québécois, français et francophone de manière générale. D'autre part, une OBNL d'économie sociale convenait pour la relance du cinéma dans la mesure où l'absence d'actionnaires facilitait la viabilité économique du projet. Sur la base de ce constat, la CDEC a pris contact avec le Groupe Odéon pour savoir s'ils acceptaient de vendre le cinéma et que celui-ci conserve ses équipements et sa vocation. Odéon a accepté et le conseil d'administration de la CDEC a donné son aval sous réserve de parvenir à une première entente avec Odéon sur le montant de la transaction. La CDEC a utilisé son fonds de réserve (30 000 \$) afin de valider l'entente.

Dès la signature du compromis de vente, la CDEC a structuré et mis sur pied le « comité de survie du cinéma » avec certains des citoyens initialement mobilisés. La corporation du cinéma Beaubien a été créée comme entreprise d'économie sociale avec un conseil d'administration provisoire. Puis, le conseil a recruté Mario Fortin comme consultant (futur directeur général du cinéma) et la CDEC s'est adressée à Jean-Pierre Coallier, un animateur de télévision connu pour être le président d'honneur du CA.

Le montage financier a nécessité un important travail de communication, de médiation-intermédiation de la CDEC ainsi que la mise en place d'un jeu de relations politique pour parvenir à réunir la somme de 1,4 million de dollars. Il a fallu participer à des événements précis, faire connaître le projet et parvenir à susciter l'intérêt des personnalités politiques afin d'obtenir un accord de principe. Puis, la CDEC s'est mise en relation avec les équipes de travail des différentes instances publiques afin de concrétiser ces ententes. Ainsi ont pu être réunis 300 000\$ de la part du ministère de la Culture et 900 000 \$ de la part du ministère des Affaires municipales et de la Métropole. Mais l'engagement financier du gouvernement du Québec, qui acceptait de financer le projet à 60 %, exigeait que la CDEC parvienne à réunir le 40% restant. La CDEC a alors mobilisé plusieurs types de financements : un prêt de la CDEC elle-même de 200 000 \$ ainsi qu'un financement du réseau d'investissement social du Québec et un partenariat privé. Enfin, grâce à l'obtention d'un engagement politique du maire de la ville de Montréal, le montage financier a pu être finalisé.

En septembre 2001, la corporation du cinéma Beaubien est devenue propriétaire du cinéma « *dans sa phase 1 on le prenait à deux salles et on devait en faire 3* » (Entrevue avec le directeur du cinéma). Il s'agissait d'assurer le succès du cinéma en donnant une réponse aux cinéphiles « *en leur offrant après l'ExCentris², à peu près le seul lieu à Montréal où on peut aller au cinéma sans passer par des arcades* » (Entrevue avec le directeur de la CDEC).

Dès l'ouverture, une première demande d'accréditation syndicale a été déposée par les salariés et une première convention collective a dû être négociée. Le conseil d'administration a décidé de faire une proposition innovante.

Ce qu'on a dit aux employés, c'est que l'on n'était pas contre la syndicalisation mais on leur a demandé de nous aider à ne pas mettre en péril le cinéma. On a essayé d'innover, notre premier objectif était de créer des emplois; il y a 5 ou 6 permanents qui sont des gérants projectionnistes mais la majorité sont des emplois d'étudiants. Comme nous souhaitons fidéliser les étudiants, dans les conventions collectives on a inséré un système de bourse qui était de 500 \$ pour l'obtention d'un DEC (baccalauréat français), 1000 \$ pour un Bac(licence) et 1500 pour une maîtrise.(Entrevue avec le directeur du Cinéma Beaubien)

À l'issue de trois phases de rénovation, le cinéma compte aujourd'hui 5 salles de 227, 170, 72, 69 et 37 places, et est équipé du numérique et de la technologie 3D. Pour chaque phase de travaux, le financement est assumé en partie par le cinéma et par des subventions publiques. Le CA est actuellement composé de sept personnes³ représentatives des différents milieux du quartier. La CDEC est toujours représentée par deux membres mais laisse désormais une plus grande autonomie de gestion au Beaubien.

3. Le rôle de la CDEC comme médiateur et intermédiaire

La CDEC Rosemont Petite Patrie a joué aux différentes phases du projet un rôle important voire déterminant pour son lancement et son succès. La CDEC a contribué à

² Conçu et mis en œuvre par Daniel Langlois de 1996 à 1999 (où il a ouvert ses portes sur le Boulevard Saint-Laurent à Montréal) l'Excentris est plus qu'un cinéma. C'est un lieu d'avant-garde, dédié au soutien des créateurs et producteurs indépendants intéressés et impliqués dans l'expérimentation avec les nouvelles générations d'outils de production et de diffusion numérique.

³ Il y a le réalisateur M. Lazare, la comédienne Catherine Trudeau qui habitait le quartier à l'époque, la directrice du CGEP de Rosemont, une avocate qui a suivi toutes nos transactions du début, Daniel Bussière qui est un citoyen du quartier qui travaille en communication. Le but était à la fois d'avoir des gens de différents milieux et qui soient disponibles et concernés par le projet. 4 sur 7 sont là depuis le début.

ancrer le projet dans l'économie sociale non seulement en lui donnant accès aux ressources de celle-ci mais également en contribuant à l'intégration des valeurs sociales dans le mode de gestion, de fonctionnement et dans les conventions collectives de l'entreprise.

3.1 Coordination et expertise

La CDEC a d'abord joué, grâce à son expertise dans le domaine de l'économie sociale et de l'action collective, un rôle de coordinateur pour le projet et ses porteurs à différentes étapes. En amont du projet, elle a structuré le groupe de citoyens mobilisés pour la sauvegarde du cinéma.

Ce réseau était là mais vraiment très désorganisé et c'est là que la CDEC est rentrée en jeu. À l'époque elle avait son bureau juste en face donc elle était au courant de ce qui se passait et puis l'une des personnes a fini par aller les voir. Alors la CDEC les a fait se poser autour d'une table et tenté de définir avec eux ce qu'ils voulaient et comment ils pensaient pouvoir le mettre en place.

(Entrevue avec un représentant de la distribution des films)

Aux niveaux de la conception et de l'amorce du projet, la CDEC a agi, d'une part, en réalisant l'étude de faisabilité ayant permis de définir les contours du projet et, d'autre part, en mobilisant les compétences nécessaires pour élaborer le plan d'affaire et faire fonctionner le cinéma. On a choisi le président d'honneur du conseil d'administration de l'OBNL de façon à maximiser l'impact et la résonance politique du projet :

Il faut en effet se rappeler que l'on est à l'ère des méga-complexes et que les cinémas de quartier et en région ont fermé les uns après les autres. Et au final on s'est rendu compte que cela était viable en en faisant une OBNL, une entreprise d'économie sociale. On est allé chercher J-P Coallier car il avait des émissions de radio et de TV (il présentait un Talk show), il était de Rosemont et il connaissait très bien le Dauphin et il était assez populaire dans le quartier et au-delà du quartier.

(Entrevue avec le directeur de la CDEC)

Dans le cas du Cinéma Beaubien, la CDEC a donc joué un rôle structurant au niveau de la conception du projet tout en conservant comme ligne directrice les attentes et objectifs des citoyens mobilisés. Le maintien d'une interaction constante entre la CDEC et le groupe de citoyens mobilisés, qui a été institutionnalisée en partie à travers la composition du conseil d'administration, a constitué un facteur favorable au succès du projet. C'est en effet l'intégration de l'expertise de la CDEC et du réseau social des

citoyens qui a permis la conception d'un projet cohérent et innovant dans sa structure (le seul cinéma – OBNL/organisme à but non lucratif) et dans son fonctionnement (dans sa convention collective et sa vocation).

3.2 Médiation- intermédiation

L'insertion de la CDEC dans les réseaux de financement propres à l'économie sociale et la reconnaissance sociale dont elle bénéficiait (notamment à l'issue du projet Angus) lui ont permis de jouer un rôle de médiateur et d'intermédiaire en faveur du projet et de ses porteurs auprès des acteurs économiques et politiques en jeu. La présence et la participation des représentants de la CDEC à certaines rencontres politiques clés et la prise de contact avec les décideurs politiques susceptibles d'être concernés par le projet a constitué une première étape vers la concrétisation du plan de financement imaginé pour le projet de reprise du cinéma. À ces prises de contact s'est ajouté un réel travail d'échange et de négociation avec les acteurs politiques et leur équipe de travail afin de parvenir à « dépasser » les structures et formes de financement habituels et proposer une solution plus adéquate à la forme et aux objectifs du projet. En effet, ni le ministère de la Culture ni le ministère de la Métropole ne souhaitaient créer un programme de subvention globale pour le « maintien des cinémas de quartier » dans la mesure où ce type d'engagement financier aurait été trop lourd et aurait risqué de ne pas atteindre son but. Un tel programme aurait risqué de bénéficier en premier lieu aux grandes compagnies détentrices de nombreuses salles de cinéma plutôt qu'aux petites salles et au Beaubien/Dauphin, en particulier. C'est donc une enveloppe « hors norme » qui a été obtenue spécifiquement pour le projet. Pour négocier cette enveloppe, la CDEC devait être en mesure de réunir 40% de la somme de 1.4 million de dollars nécessaire au financement du projet. Pour ce faire, le mandat de « soutien au développement économique local » de la CDEC d'une part et son insertion dans les réseaux à la fois entrepreneuriaux et de l'économie sociale d'autre part ont joué un rôle déterminant.

La CDEC, en utilisant son fonds de réserve, avait déjà permis de fixer une pré-entente avec la compagnie anciennement propriétaire du cinéma, mais cette somme était loin d'être suffisante. À l'instar de la décision prise par le conseil des ministres de voter une subvention « hors norme », le conseil d'administration de la CDEC a voté l'attribution d'un prêt « hors norme », en regard de sa politique d'investissement en économie sociale, pour le financement du projet.

La CDEC a de plus obtenu un financement du fonds d'investissement Filaction. De par sa vocation culturelle et d'économie sociale, le projet, s'inscrivait dans l'optique de cette OBNL. Filaction est selon ses propres termes « un outil de développement constitué en

organisme à but non lucratif qui s'adresse aux PME québécoises de tous les secteurs économiques, particulièrement dans le milieu culturel et de l'économie sociale, en supportant leurs initiatives et en les accompagnant dans leur démarche⁴. De plus, le soutien de la CDEC au projet renforçait sa crédibilité. C'est également ce qui a déterminé la participation de la Caisse populaire Desjardins, finalisant ainsi le montage financier du projet.

En ayant la CDEC comme mon négociateur pour le cinéma, cela permet d'avoir accès à ces ressources et surtout, la CDEC connaît les forces et les faiblesses de chacun de ces moyens et sait comment les combiner au mieux. Plutôt que de faire reposer cela sur les épaules d'un seul investisseur qui risquerait tout, ils ont vraiment partagé les risques et partagés les bénéfices.

(Entrevue avec le directeur du cinéma)

La CDEC Rosemont RPP est intervenue à divers moments clés du projet afin de permettre sa mise en œuvre. Elle a pu structurer l'action collective et donner une cohérence au projet en l'ancrant dans l'économie sociale⁵. Cet ancrage, qui a facilité (dans le cas du gouvernement du Québec) ou permis (dans le cas de Filaction) l'obtention de ressources dédiées à l'économie sociale pour le montage du projet comme pour son développement ultérieur est le résultat d'un travail d'échanges entre les membres de la CDEC impliqués dans le projet et les autres membres du conseil d'administration du Cinéma Beaubien- le directeur Mario Fortin en particulier -.

Par exemple il y a eu un programme du MAMROT qui nous a permis de financer le changement des fauteuils. C'est la CDEC qui m'a informé que ce programme existait et qui m'a aidé à bâtir l'argumentaire (notamment en mettant en avant l'économie sociale). Enfin quand le ministère m'est revenu avec des questions, ils m'ont aidé à y répondre, à voir ce que je ne voyais pas...grâce à leur vision d'ensemble. Et puis en ayant constamment un rôle d'aiguillon : as-tu pensé à cela ? L'as-tu fait? Non donc fais-le... la CDEC me permet de garder ce regard neuf.

(Entrevue avec le directeur du cinéma)

3.3 L'ancrage du projet dans l'économie sociale

⁴ <http://www.filaction.qc.ca/> consulté le 05/09/2012

⁵ Rappelons que la viabilité économique du projet est en grande partie liée à son statut d'OBNL (qui n'oblige pas l'entreprise à distribuer des dividendes).

Si la forme juridique donnée au Cinéma Beaubien (une OBNL) fût, dans une certaine mesure, dictée par la nécessité⁶, le cinéma respecte les principes de l'économie sociale et solidaire⁷. Cette adéquation est rendue possible par le travail de réflexion et d'échange ayant été menée en amont du projet. L'ancrage du projet dans l'économie sociale est également le résultat d'un effort constant de questionnement fréquemment initié par la CDEC, facilitant l'adoption de modes de fonctionnement innovants.

Ils (la CDEC) sont nos coachs en quelque sorte et font en sorte que je reste sur le droit chemin...de l'économie sociale en particulier.

(Entrevue avec le directeur du cinéma)

Constitué en OBNL, le Cinéma Beaubien a été financé par des ressources d'origines à la fois publiques et privées (mixité des ressources) et a pour vocation de reprendre et de rendre viable économiquement l'activité du cinéma (activité économique à part entière). Le projet a de plus été porté par la population locale dans le but de sauvegarder le cinéma de son quartier qu'elle considérait comme un lieu culturel et de socialisation (une finalité explicite au service de la collectivité, ancrage territorial et sectoriel). La composition du conseil d'administration du Cinéma Beaubien a dans une large mesure, tenu compte de cette mobilisation citoyenne et son fonctionnement selon le principe gestion démocratique⁸. Dans sa structure, le Cinéma Beaubien constitue donc bien une entreprise d'économie sociale. Cette orientation se retrouve également dans son fonctionnement et est depuis l'origine, fortement promue par la CDEC. La première étape de la démarche a été de doter le projet et ses porteurs d'une conception de l'économie sociale et de ses principes de fonctionnement.

Au début quand la CDEC m'a parlé d'économie sociale, je dois dire que cela était un peu nébuleux pour moi alors je suis allé manger avec une personne pour qu'elle m'explique et ce que j'en ai compris c'est que cela se rapprochait d'un OBNL mais qui devait être indépendant sur le plan financier (au-delà de la subvention de départ).

(Entrevue avec le directeur du cinéma)

⁶ *Le Beaubien est un cinéma endetté mais il est soutenu par sa collectivité (que la CDEC représente). C'est ce que voulaient dire les investisseurs privés que nous sommes allés voir au début quand ils disaient que le retour sur investissement n'était pas suffisant pour eux : le B génère du profit mais il y avait de lourds investissements à faire. Comme nous n'avons pas d'actionnaires ce que nous gagnons peut aller aux salariés et au remboursement de la dette et aux derniers investissements (sièges, affichage de la marquise, refaire les toilettes...) pour remettre à niveau.* (directeur de la CDEC)

⁷ Primauté de l'Homme sur le capital, mixité des ressources, gestion démocratique, une activité économique à part entière, une finalité explicite au service de la collectivité, ancrage territorial et sectoriel.

⁸ Les décisions stratégiques se prennent en assemblée générale selon le principe « une personne = une voix »

Le point de départ a donc été pour le directeur général du cinéma de mettre en place une stratégie de gestion permettant de réaliser des profits et de partager ceux-ci entre la mise aux normes et l'amélioration des infrastructures du cinéma et le personnel. Par ailleurs, l'entreprise a rapidement dû proposer des solutions innovantes en termes de gestion du personnel ce qui s'est traduit par des clauses très innovantes inscrites dans la convention collective qui a été signée. Le conseil d'administration de l'entreprise a retenu une organisation des temps de travail adaptée aux besoins des employés en adéquation avec les principes de la Conciliation Famille-Travail-Étude.

J'ai deux catégories d'employés, l'équipe de direction qui est composée de permanents et d'autre part tous ceux qui s'occupent du service à la clientèle. Ce sont des étudiants qui font entre 15 et 25h semaine et qui ont besoin de beaucoup de flexibilité pour pouvoir concilier leurs horaires et leurs études. C'est un peu un casse tête surtout en période d'examen. Et il y a eu des choses très positives et d'autres assez désastreuses (des abus) mais dans l'ensemble cela se passe bien (rires). Pour le personnel, le fait de proposer des bourses d'étude est une façon de valoriser les employés étudiants, de leur dire : tu ne passeras pas ta vie là. (Entrevue avec le directeur du cinéma)

L'intégration de l'économie sociale au fonctionnement du cinéma est également présente dans le choix et la politique de prix des produits alimentaires distribués. On offre des produits locaux ou issus du commerce équitable en parallèle des produits habituels. Les prix sont également inférieurs à ceux en vigueur dans les Mégaplex. La logique est (conformément au principe de l'ESS) le respect et l'encouragement d'une clientèle fidèle à la programmation particulière choisie par le Beaubien.

Une autre mission que s'est donnée le Beaubien en lien avec sa vocation d'économie sociale, est le développement du jeune public auprès duquel il a un rôle de socialisation notable. Le Beaubien accueille donc de nombreux groupes scolaires et organise des matinées familiales avec places gratuites.

Enfin, toujours dans l'optique de l'économie sociale et solidaire, le Beaubien organise régulièrement des collectes de fonds destinées à l'autofinancement ou à des organisations d'intérêt public.

Ancré dans l'économie sociale grâce au travail concerté de la CDEC, du directeur général et du CA, le cinéma Beaubien a eu des retombées positives sur la cohésion sociale locale. Sans négliger les retombées économiques de cette activité, nous mettrons plus particulièrement en évidence les effets du projet sur la cohésion sociale.

4. En guise de conclusion : les effets sur la cohésion sociale

Nous allons tenter de résumer ici les effets du projet sur le renforcement la cohésion sociale. Rappelons d'abord que les acteurs locaux se sont mobilisés en réponse à la fermeture du cinéma Dauphin. Coordonnée par la CDEC cette action collective a donné lieu à la création de l'OBNL (comité de sauvegarde du Cinéma) et l'identification d'un projet cohérent pour la reprise du cinéma. Ce projet local appuyé par la CDEC a obtenu l'appui d'acteurs de niveau métropolitain et d'acteurs nationaux à la fois publics et privés permettant la mobilisation de ressources diversifiées. Ce faisant, les acteurs locaux ont développé un consensus sur les besoins en termes de services culturels et l'ont mis en exergue. La lutte pour la réouverture du cinéma est devenue un emblème de la mobilisation locale suscitant un fort sentiment d'appartenance.

Le succès du projet, la réouverture Cinéma Beaubien, a augmenté la fierté des acteurs et intensifié leur identité locale. Ce succès démontre également la cohérence et la viabilité d'un partenariat large alliant le public et le privé et entérine l'émergence d'un fort leadership individuel (le directeur général du Beaubien) et collectif (les citoyens mobilisé et la CDEC). Le cinéma génère des retombées économiques importantes car il draine 240 000 spectateurs par an et sa rentabilité au siège compte parmi les meilleures au Québec. Passé de 2 à 5 salles, le Beaubien a adopté les technologies numériques en décembre 2011 et à la 3D en février 2012. Depuis sa réouverture en 2001, le Beaubien a continué son développement et ses effets directs et indirects sont importants.

Les exigences du « nouveau » type de clientèle ont amené les commerces à s'orienter vers des produits de qualité avec de meilleures marges. La forte augmentation de l'achalandage a permis la consolidation de la trame commerciale. Les locaux commerciaux à vendre ont été rachetés par des commerces qui se sont maintenus et plusieurs unités de logements ont même été transformées en locaux commerciaux. Les commerces environnants ont enregistré une hausse de leur chiffre d'affaires de 25 à 40 % dans les deux premières années et ils ont prolongé leurs horaires grâce à l'achalandage accru. La réouverture du Beaubien a donc eu d'importantes retombées économiques, mais également des effets sur la cohésion sociale à l'échelle du quartier voire de la ville.

Par ailleurs, le Cinéma Beaubien a retrouvé sa place de « centre névralgique » et a contribué à la redynamisation du quartier. Le parc Molson, qui avait bénéficié de travaux de rénovation à la fin des années 1990 accueille des activités en lien avec le cinéma. Ainsi, des espaces publics procurent des occasions d'échanges et de lien social entre les habitants.

Cela a eu un impact sur la vie sociale. Le parc Molson est bien plus fréquenté : en hiver il y a une patinoire et des concours de sculpture sur glace organisés par la Caisses Desjardins. Il y a des projections durant le festival du film pour enfant, il y en a tout l'été aussi. Cela fait 10 ans que ce festival se tient là et les premiers jeunes qui y ont assisté ont 18 ans aujourd'hui et sont clients du Beaubien. (distributeur et résident)

La réouverture du Cinéma avec son orientation particulière (films d'auteurs, cinéma francophone) a renouvelé l'identité du quartier. Le Cinéma s'adresse dans une large mesure aux habitants du quartier et de ses environs. Sur les 240 000 visiteurs annuels 40 % proviennent de l'arrondissement. Les habitants sont par ailleurs les premiers bénéficiaires du dynamisme local et des activités générées par le cinéma. Le cinéma est devenu un « un lieu d'ancrage » et « une référence géographique » pour les annonces de vente ou de location de logement. La proximité du cinéma est d'ailleurs citée comme un atout par les propriétaires. Devenu un lieu phare pour le quartier et un élément de fierté pour les résidents, le cinéma assume son rôle d'entreprise d'économie sociale et solidaire en jouant un rôle important dans la création et le renforcement du lien social entre les habitants.

Le choix de développer le jeune public est considéré comme un ancrage important dans l'économie sociale dans la mesure où l'accueil de ce public contribue à sa socialisation. C'est la raison pour laquelle le Cinéma offre des tarifs préférentiels aux enfants et offre des entrées en fin de semaine pour faciliter l'accès des familles. Dans cette optique, le Beaubien travaille également depuis son ouverture en collaboration avec le festival du film pour enfant, ce qui représente également une façon de contribuer à l'éducation des enfants d'âge scolaire.

Il y a un coût (recevoir des groupes et offrir des places) à cela mais c'est notre contribution pour initier les jeunes à voir des films de qualité tels qu'ils doivent être vus, c'est-à-dire dans une grande salle avec plus de 100 personnes autour de soi et donc d'apprendre à se taire lors de la séance..

(Entrevue avec le directeur du cinéma)

Le Beaubien assume également un rôle éducatif en accueillant des groupes scolaires et en travaillant en collaboration avec des écoles. Le choix de la programmation et le fait de proposer des séances dès 10h le matin constitue également un moyen pour le Beaubien de rejoindre le jeune public. Ces mêmes leviers sont mobilisés (de manière consciente) pour rejoindre un autre type de public que sont les personnes âgées. De plus en tant que lieu de diffusion, le Cinéma constitue parfois une tribune pour des associations. Plusieurs fois par mois, le Beaubien met en effet ses salles de cinéma et de réunion à disposition d'associations qui souhaitent organiser des événements.

Le Beaubien contribue enfin à la cohésion sociale de par son rôle de lieu d'animation et de diffusion culturelle. Le Beaubien accueille de nombreux événements culturels à

l'échelle locale ou ayant une aura métropolitaine. Le Cinéma facilite de plus l'accès à une programmation culturelle de qualité à l'échelle locale et supra locale. La politique tarifaire en vigueur traduit le positionnement du Beaubien dans une logique d'accessibilité pour le plus grand nombre. Le cas du cinéma a par ailleurs créé un précédent (sauvetage d'un cinéma de quartier par sa reprise en OBNL) et a directement inspiré et est en passe de coordonner d'autres projets de cinémas de quartier à Montréal et ailleurs au Québec. Le cinéma Beaubien ouvre la voie pour d'autres projets basés sur ce modèle économique et social. Il met en évidence le rôle des projets d'économie sociale sur la revitalisation urbaine locale et le renforcement de la cohésion sociale à l'échelle locale et supra-locale.

De plus, porté par son milieu et la CDEC RPP, le Beaubien renforce l'identité culturelle du quartier face au quartier des spectacles, au centre-ville de Montréal, constituant un argument supplémentaire à la thèse selon laquelle le développement culturel peut contribuer au renouvellement et à la cohésion sociale des quartiers. Le succès du projet et ses retombées positives ne sauraient cependant évacuer les défis pour le cinéma comme pour les CDEC en matière de cohésion sociale. Ce seul cas ne peut bien sûr pas renverser la vapeur et annuler toutes les difficultés observées sur ce plan dans la ville, mais il présente un cas intéressant qui pourrait en inspirer d'autres.

Bibliographie

- Amin, A. (2007) « Le soutien au local au Royaume-Uni : entre le recul politique et l'engagement solidaire. » Dans Klein, J.-L et D. Harrisson (Dir.) *L'innovation sociale*. Sainte-Foy, Qc, Presses de l'Université du Québec, pp : 273-298
- Beck, U. (2003) *Pouvoir et contre-pouvoir à l'ère de la mondialisation*. Paris: Flammarion.
- Bourque (2000) *Le modèle québécois de développement. De l'émergence au renouvellement*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- Casellas, A. (2006) "Las limitaciones del "modelo Barcelona". Una lectura desde Urban Regime Analysis." *Documents d'Anàlisi Geogràfica*, 48: 61-81.
- Cefai, D. et D. Trom, (Dir.) (2001) *Les formes de l'action collective*, Paris, Éditions de l'EHESS.
- Deitrick, S. (1999). "The Post Industrial Revitalization of Pittsburgh: Myths and Evidence," *Community Development Journal*, 34, 1: pp: 4-12.
- Della Porta, D. et S. Tarrow, (2005) "Transnational Processes and Social Activism: An Introduction". Dans D. Della Porta et S. Tarrow (Dir.) *Transnational Protest & Global Activism*, Oxford: Rowman & Littlefield Publishers, pp. 1-17.

- Fontan, J.-M. (1992) *Les Corporations de développement économique communautaire montréalaises. Du développement économique communautaire au développement local de l'économie*, Thèse de doctorat en Sociologie, Université de Montréal.
- Fontan, J. et J.-L. Klein (2004) « La mobilisation du capital socio-territorial : le cas du technopôle Angus. » *Lien social et politiques-RIAC*. Num.52, pp: 139-149
- Fontan, J.-M., Klein, J.-L., et D.-G. Tremblay (2005) *Innovation socioterritoriale et reconversion économique. Le cas de Montréal*. Paris, L'Harmattan.
- Guay, L., Hamel, P., Masson, D. et J.-G. Vaillancourt, Dirs. (2005) *Mouvements sociaux et changements institutionnels*. Québec, Qc. Presses de l'Un. du Québec.
- Hamel, P. et B. Jouve (2008) In search of a stable urban regime for Montreal: issues and challenges in metropolitan development. *Urban Research & Practice*. Vol. 1, Num. 1, pp : 18–35
- Kantor, P., Savitch, H.V. et S. Vicari Haddock (1997) “The Political Economy of Urban Regimes: A Comparative Perspective”, *Urban Affairs Review*, 32, 3, pp: 348-377.
- Klein, J.-L. et Ch. Champagne (2011) *Initiatives locales et lutte contre la pauvreté et l'exclusion*. Québec, Qc. Presses de l'Université du Québec.
- Klein, J.-L., Fontan, J.-M., Harrisson, D., et B. Lévesque (2009) *L'innovation sociale au Québec : un système d'innovation fondé sur la concertation*. Montréal, Cahier du CRISES, collection Études théoriques, No ET0907, 92 p. (<http://www.crisis.uqam.ca/pages/fr/Publications.aspx#cahiers>).
- Klein, J.-L., Fontan, J.-M. et D.-G. Tremblay (2009) “Social entrepreneurs, local initiatives and social economy: foundations for a socially innovative strategy to fight against poverty and exclusion”, *Canadian Journal of Regional Research/ Revue canadienne de science régionale*. 32, 1, pp: 22-42
- Klein, J.-L. et D. Harrison (Dir) (2007) *L'innovation sociale*. Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Klein, J.-L. et D.-G. Tremblay (2010) “Social Actors and their Role in Metropolitan Governance in Montréal: Towards an Inclusive Coalition?” *GeoJournal* (special issue on Canadian cities) 75, 6, pp: 567-579 (DOI 10.1007/s10708-009-9270-0)
- Klein, J.-L., Tremblay, D.-G. et J.-M. Fontan (2014). «Social Actors And Hybrid Governance in Community Economic Development in Montreal», Bradford, Neil et Allison Bramwell (Dir), *Governing Urban Economies: Innovation and Inclusion in Canadian City Regions*, Toronto, University of Toronto Press, pp: 37-57.
- Lévesque, B. (2001) *Le modèle québécois: un horizon théorique pour la recherche, une porte d'entrée pour un projet de société*. Montréal: Cahiers du CRISES. ET0105.
- Moulaert, F., Martinelli, F., González, S. et E. Swyngedouw (2007) Introduction: Social Innovation and Governance in European Cities : Urban Development *European Urban and Regional Studies*, 14, pp: 195
- Salée, D. (2007) The Quebec state and the management of cultural diversity: perspectives on an ambiguous record, dans K. Banting, T. Courchene et L. Seidle (Dir) *Belonging? Diversity, recognition and shared citizenship in Canada*, Montréal, Institute for Research on Public Policy, pp. 105-142.

- Savitch, H. et P. Kantor (2002) *Cities in the international marketplace*. Princeton, Princeton, University Press
- Stone, C. N. (2004) It's More than the Economy After All : Continuing the Debate about Urban Regimes, *Journal of Urban Affairs*, 26, 1, pp: 1-19
- Stone, C. S. (1989). *Regime Politics: Governing Atlanta (1946-1988)*, Lawrence, Kansas Un. Press.
- Tavano Blessi, G., D.-G. Tremblay, M. Sandri and T. Pilati (2012,). New trajectories in urban regeneration processes: Cultural capital as source of human and social capital accumulation – Evidence from the case of Tohu in Montreal. *J. Cities* Volume 29, Issue 6, December 2012, Pages 397–407.
- Tremblay, D.-G. et A. Battaglia (2012) El Raval and Mile End: a comparative study of two cultural quarters in Barcelona and Montreal, between urban regeneration and creative clusters." *Journal of Geography and Geology*. Vol. 4, no 1, March 2012 .
- Tremblay, D.-G. et S. Rousseau (2006). The Montreal multimedia sector: a cluster, an 'innovative milieu' or a simple colocation ? *Canadian Journal of Regional Science*. vol. 28, no 2 Pp.299-327.
- Tremblay, D.-G. et T. Pilati, (2008) The Tohu and Artist-run Centers: Contributions to the Creative City? *Canadian Journal of Regional Science*, 30, 2. Pp. 475-495.
- Tremblay, D.-G. et T. Pilati (2013). Social innovation through arts and creativity. Dans Moulaert, F., MacCallum, D., Mehmood, A. et A. Hamdouch, (Dirs). *International Handbook of Social Innovation: Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*, Cheltenham (UK), Edward Elgar.