

Transformer le mécontentement en cohésion

Étude de cas – CDEC de Trois-Rivières

Dépôt légal : Bibliothèque et Archives nationales du Québec.

ISBN 978-2-925475-41-5

rqdec

tiess

En bref

Localisation

Secteur Bas-du-Cap, Trois-Rivières, Mauricie

Donneur d'ouvrage

Innovation et Développement économique Trois-Rivières (IDÉ Trois-Rivières), un OBNL responsable du développement économique pour la Ville de Trois-Rivières

Dates de l'intervention

De 2022 à 2026

Mandataire

La Corporation de développement économique communautaire de Trois-Rivières (CDECTR)

Résumé de l'intervention

Dans un contexte de travaux majeurs sur une artère commerciale, la CDECTR a reconstruit la confiance, stimulé une dynamique collective et accompagné les commerçants et commerçantes vers des façons de faire plus agiles. Aujourd'hui, le secteur a gagné en cohésion : des collaborations ont émergé, le climat de méfiance envers la Ville s'est partiellement estompé et des commerçant·es ont modernisé leurs pratiques grâce à des programmes dont ils ignoraient l'existence.

À propos de la CDEC de Trois-Rivières

La CDEC de Trois-Rivières œuvre au développement collectif de son territoire depuis 1996. Deux lignes d'affaires soutiennent sa mission : le service aux entreprises et aux organisations, et les projets structurants.

Avec son soutien aux entreprises et aux organisations, elle vise à contribuer au développement économique du territoire en misant sur l'économie sociale et circulaire, tout en ayant une préoccupation pour les quartiers dévitalisés.

Le soutien aux projets structurants se traduit quant à lui par le développement, avec la population et les partenaires, de projets qui améliorent la qualité de vie de la collectivité.

La CDECTR se distingue par la transversalité de l'expertise détenue par son équipe. Le travail de concertation et de collaboration est un des piliers du travail de la CDECTR et il se déploie dans plusieurs projets clés du milieu.

Pour en savoir plus

cdectr.ca ↗

Pourquoi intervenir ?

Dans le cadre du Plan directeur de revitalisation du Bas-du-Cap, la Ville de Trois-Rivières planifiait, dès 2017, des travaux majeurs sur la principale artère commerciale de ce secteur, le boulevard Sainte-Madeleine.

Elle anticipait une avalanche de plaintes des commerçant·es qui allaient subir les contrecoups des travaux : baisse de l'achalandage et des ventes, difficultés d'accès et de stationnement, etc.

Le mécontentement provoqué par les travaux allait s'ajouter à plus de 23 ans d'accumulation de reproches des commerçant·es envers la Ville. En effet, depuis la fusion municipale de l'ancienne municipalité du Cap-de-la-Madeleine avec la Ville de Trois-Rivières en 2002, les commerces se sentaient isolés et abandonnés. Ils dénonçaient la concentration des investissements au centre-ville, la négligence des infrastructures locales et le manque de soutien. Malgré le plan de revitalisation, ils avaient toujours l'impression que « la Ville ne fait rien pour nous ».

C'est dans ce contexte que IDÉ Trois-Rivières **a mandaté la CDECTR afin d'agir auprès des 95 commerçant·es[1] du secteur à titre d'agent de liaison, de médiation et de mobilisation** pour favoriser leur participation à la revitalisation du Bas-du-Cap.



[1] Le secteur du Bas-du-Cap compte trois artères commerciales : 35 des 95 commerçant·es du secteur sont établis sur le boulevard Sainte-Madeleine, 10 sur la rue Saint-Laurent et 50 sur la rue Fusey.

Les constats de la CDEC

Au fil du mandat, les échanges avec les acteurs concernés (les commerçant·es, la Ville, IDÉ Trois-Rivières – des acteurs aux rôles complémentaires, mais aux attentes divergentes) ont permis à la CDECTR de relever des éléments importants. Ceux-ci lui ont permis de raffiner son intervention et l'ont guidée au-delà de l'énoncé initial du mandat.

1

Faible mobilisation collective

La culture du secteur était marquée par un repli sur soi et un très faible niveau de mobilisation collective. Plusieurs commerçant·es ne se parlaient pas. Il n'existait pas non plus d'organisation structurée pour porter leurs préoccupations et défendre leurs intérêts. Cela exacerbait les frustrations, car les commerces avaient l'impression que, lorsque chacun appelait la Ville, il ne se passait rien et il n'y avait pas de suivi.

2

Pratiques commerciales à moderniser

La CDECTR a constaté un important retard dans les pratiques commerciales, notamment en matière de commerce en ligne, et ce, malgré l'existence de programmes d'aide offerts par la Ville à ce sujet. Or, le commerce en ligne avait le potentiel de mitiger l'impact des travaux sur les commerces.

3

Faible sentiment de confiance

Plusieurs commerçantes et commerçants étaient résistants et désillusionnés face à l'intervention de la CDECTR. Par le passé, d'autres intervenant·es avaient tenté de les mobiliser et cela n'avait pas porté fruit. Un commentaire récurrent circulait, disant que le processus était toujours à recommencer avec quelqu'un d'autre.

4

Attentes de la Ville

La Ville de Trois-Rivières souhaitait que les commerçant·es aient un ou une porte-parole afin d'éviter que plusieurs appellent pour le même problème lorsque les travaux sur le boulevard commenceraient.

5

Besoin de changer certaines perceptions

La CDECTR a d'abord identifié des croyances et des perceptions qui freinaient l'engagement des différents acteurs. Cela impliquait de déconstruire les représentations erronées que les commerçant·es entretenaient à l'égard de la Ville et d'IDÉ, et de rebâtir un lien de confiance tant envers les institutions qu'entre les commerçant·es. Il s'agissait également d'amorcer une transition d'une logique individuelle vers une véritable dynamique collective, tout en renversant le sentiment d'abandon qui persistait, notamment en informant les commerçant·es de l'existence de programmes conçus spécifiquement pour les soutenir.

Un peu d'histoire

Le secteur du Bas-du-Cap est positionné stratégiquement en bordure du fleuve Saint-Laurent et près de l'embouchure de la rivière Saint-Maurice, dans l'ancienne ville de Cap-de-la-Madeleine, aujourd'hui intégrée à Trois-Rivières.

Développé autour des activités portuaires, ferroviaires, industrielles et commerciales, le secteur est devenu dès le 19e siècle un milieu ouvrier dynamique. Le boulevard Sainte-Madeleine y a longtemps joué un rôle central comme axe commercial majeur.

Aujourd'hui encore, le Bas-du-Cap conserve une forte identité populaire et un important potentiel de revitalisation économique et urbaine.



Comment la CDEC est-elle intervenue ?

La CDECTR a ancré son intervention dans une logique de proximité et de présence terrain affirmée.

La démarche a débuté par des rencontres individuelles avec les commerçant·es du secteur afin de créer un premier lien, de saisir les réalités propres à chacun et chacune, et d'amorcer un rapprochement fondé sur la confiance, une condition préalable à toute mobilisation collective. La posture neutre de la CDEC a été indispensable.

Ce pari n'était pas gagné d'avance : sur 95 commerçantes et commerçants invités, seule une dizaine ont participé à la première rencontre collective. Plutôt que de persister avec des formats imposés, l'équipe a misé sur **l'écoute active et l'adaptation constante**.

L'écoute active consistait à laisser les frustrations s'exprimer pleinement, pour ensuite amener les commerçant·es à passer d'une posture « subie » à une posture « active », les aider à formuler des pistes d'action et, lorsque possible, à les mettre en œuvre.

Le chargé de projet du chantier a été mis au courant au fur et à mesure que les commerçant·es émettaient des commentaires ou des requêtes et, lorsque possible, les correctifs étaient apportés.

L'équipe de la CDECTR a agi avec **flexibilité** dans la conduite des échanges, notamment, en délaissant temporairement les ordres du jour prévus pour suivre les préoccupations exprimées sur le moment, quitte à y revenir lors d'une autre rencontre.

C'est dans cet esprit qu'a émergé, à l'initiative d'une commerçante elle-même, la formule des « 5 à 7 tournants », des rassemblements conviviaux qui ont progressivement recréé une dynamique de voisinage.



La CDECTR a également mis en œuvre des actions concrètes pour **tisser des liens** entre l'artère commerciale et son environnement communautaire. Elle a diffusé des portraits de commerçant·es comme outils promotionnels, organisé des soupers-bénéfice au profit d'organisations communautaires et jumelé des commerces et des organismes du milieu. Ces initiatives ont contribué à ancrer les commerçant·es dans leur territoire et à élargir la base de solidarités.

Sur le plan du développement commercial, des formations sur le commerce en ligne ont été proposées, et **les commerçantes et commerçants ont été accompagnés dans la recherche de soutiens financiers disponibles.** Aussi, les travailleuses et travailleurs du chantier ont été invités à faire leurs achats dans les commerces du secteur pendant la durée des travaux. Cela a favorisé à la fois l'atténuation de l'impact des travaux et le sentiment de solidarité.

Revitalisation du milieu, accompagnement, et aménagement urbain

Quels ont été les résultats[2] ?

Naissance d'une solidarité

En stimulant des liens concrets, le travail accompli à ce jour a permis de passer d'une faible mobilisation collective à une solidarité naissante entre les commerçant·es. Les périodes d'incertitude et de pression liées aux travaux ont été traversées ensemble.

Exemples

- Un commerçant a trouvé de nouveaux points de vente pour ses vinaigrettes et marinades chez un autre commerçant. Un restaurateur a commencé à acheter son pain chez le boulanger voisin.
- Une douzaine de commerçant·es (soit le tiers des commerces affectés par les travaux) ont participé à l'inauguration du boulevard Saint-Madeleine rénové, un résultat jugé plus que satisfaisant par IDÉ.
- Le souper-bénéfice pour l'OBNL la Maison des Familles du Rivage au restaurant Souvlaki Grec a été reconduit, et les organisateurs ont affirmé leur volonté de poursuivre l'activité.
- Les commerçantes et commerçants peuvent aussi maintenant compter davantage les uns sur les autres, ce qui leur permet de mieux gérer leur stress, leurs inquiétudes et le trop-plein qu'ils ressentent parfois.

Confiance accrue envers la Ville

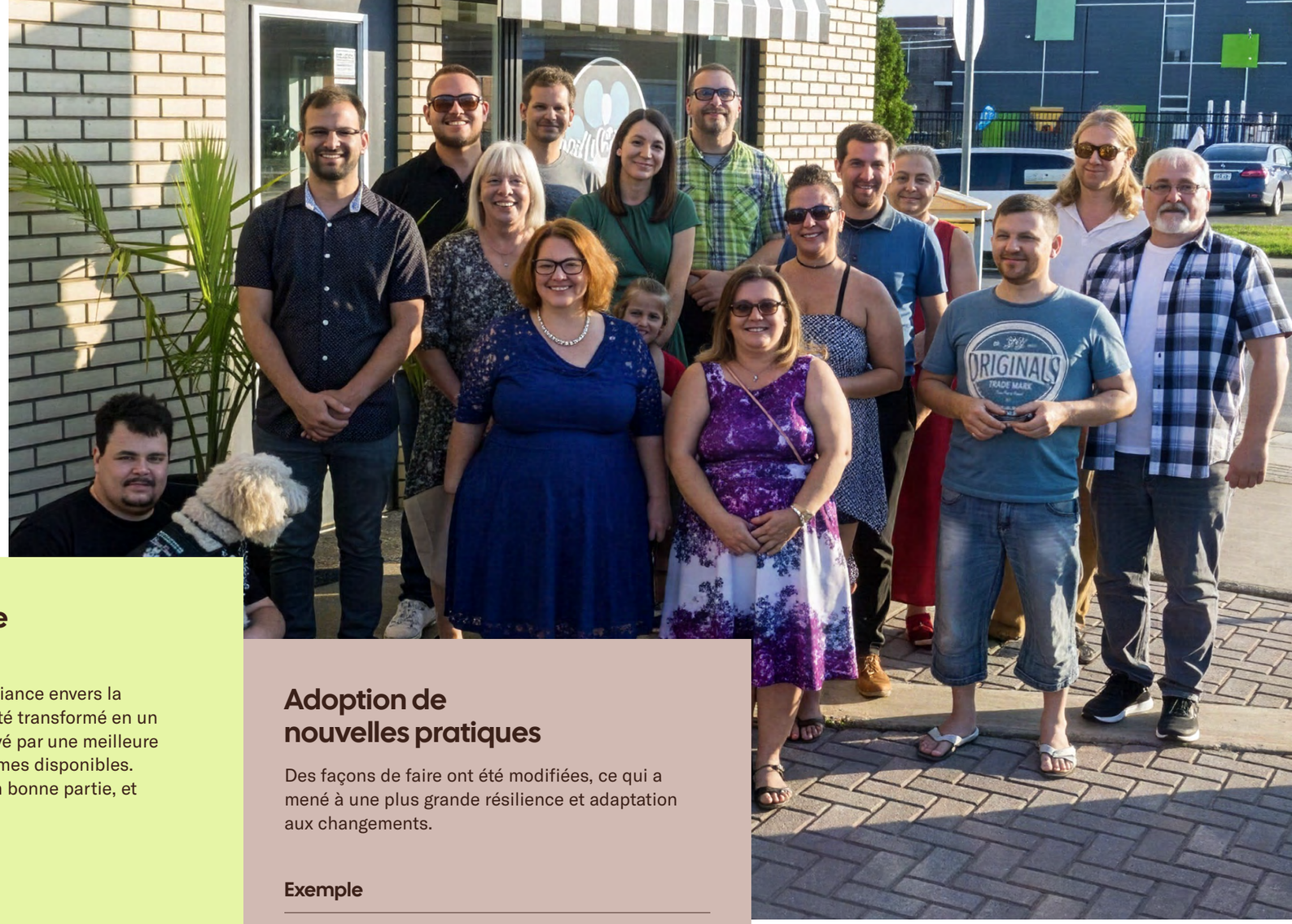
Le faible sentiment de confiance envers la Ville identifié au départ a été transformé en un dialogue plus ouvert, appuyé par une meilleure connaissance des programmes disponibles. Les plaintes ont diminué en bonne partie, et l'insatisfaction aussi.

Adoption de nouvelles pratiques

Des façons de faire ont été modifiées, ce qui a mené à une plus grande résilience et adaptation aux changements.

Exemple

- Certains commerces ont pu moderniser leurs pratiques grâce aux subventions et accompagnements proposés par la Ville.



L'occasion a aussi permis de démontrer l'approche systémique qui caractérise le développement économique communautaire (DÉC).

[2] Cette étude de cas a été conçue dans la première moitié de 2026. L'intervention de la CDECTR est toujours en cours.

Synthèse

Les ingrédients de l'approche du DÉC dans cette intervention



Piliers DÉC[3]	Application dans le projet
Ancrage local	**Être neutre et se mettre en posture de facilitateur** Mandatée par la Ville via IDÉ Trois-Rivières, la CDECTR aurait pu agir comme courroie de transmission institutionnelle. Elle a plutôt joué un rôle de médiateur/tiers de confiance en représentant à la fois les intérêts des commerçant·es auprès de la Ville et de la Ville auprès des acteurs terrain. Cette neutralité lui a permis de rester légitime auprès des deux parties.
	Lire et saisir les opportunités territoriales L'inauguration du boulevard rénové aurait pu n'être qu'un événement municipal. La CDECTR en a fait un moment de mobilisation collective en réunissant le tiers des commerçant·es sur les lieux et en transformant l'achèvement de travaux, souvent vécus comme une contrainte, en point de bascule symbolique pour la dynamique du quartier.
Vision transversale de l'économie	**Construire de la cohésion sociale** Le souper-bénéfice pour des organismes communautaires et le jumelage d'un restaurant avec un organisme local n'étaient pas des actions de développement commercial au sens strict. Ils visaient à tisser des liens entre la communauté marchande et la communauté citoyenne, une approche qui distingue l'intervention d'un DÉC d'une démarche purement économique.
Pouvoir d'agir des communautés	**Respecter l'autonomie locale** La CDECTR a délibérément évité de pousser la création d'un OBNL commercial tant que le niveau de cohésion du groupe ne le permettait pas. Une telle structure aurait pu être perçue comme une imposition externe. La décision de constituer une organisation formelle devait appartenir aux commerçant·es, pas à la CDEC.
Agilité et innovation	**Opter pour une approche ascendante (*bottom-up*)** La CDECTR n'est pas arrivée avec un plan préétabli. Elle a d'abord écouté les préoccupations (issues de l'accumulation de plus de 23 ans de frustrations et du sentiment d'abandon post-fusion municipale) avant d'agir auprès des 95 commerçant·es du Bas-du-Cap.
	Expérimenter et s'adapter au rythme du milieu Lorsque peu de commerçantes et commerçants se sont présentés à la première rencontre collective, la CDECTR n'a pas relancé la même formule. C'est en accueillant une proposition venue d'une commerçante (les « 5 à 7 tournants » dans trois commerces voisins) qu'elle a trouvé le format adapté au tissu social du quartier.

[3] Les « piliers DÉC » sont résumés dans la publication *Comprendre le développement économique communautaire en 120 secondes* (RQDEC et TIESS, 2026).

Contributions

Rédaction : Meryem Kabbaj (RQDEC),
en collaboration avec Gilles Lafrenière (CDECTR)
et Steve Mathieu (CDECRT)
Édition : Andréanne Chevalier (TIESS)
Révision linguistique : Stéphane J. Bureau (TIESS)
Graphisme : MamboMambo

Crédit photos :
CDECTR (page couverture, pages 3 et 9)
Unsplash (pages 7 et 11)

Comité de suivi : Andréanne Chevalier (TIESS),
Jean-François Gosselin (Le Pôle), Meryem Kabbaj
(RQDEC), Gilles Lafrenière (CDECTR) et
Vanessa Sorin (TIESS).

Une publication du

rqdec

Réalisée par

tiess

Avec le soutien financier de

Développement économique Canada pour les régions du Québec
Canada Economic Development for Quebec Regions

CC BY NC SA

Pour citer : RQDEC et TIESS. (2026). *Transformer le mécontentement en cohésion. Étude de cas – CDEC de Trois-Rivières.*

À propos du RQDEC

Le Regroupement québécois du développement économique communautaire (RQDEC) relie, outille et représente les acteurs et actrices du développement économique communautaire. Avec ses membres, il valorise les retombées concrètes de cette approche et collabore avec les collectivités urbaines à la création d'une économie où vitalité rime avec équité.

rqdec.ca

À propos du TIESS

Le TIESS est la référence au Québec pour le transfert de connaissances en économie sociale et solidaire. Basées sur la mobilisation d'une diversité de savoirs et de perspectives, ses publications soutiennent les forces vives de l'économie sociale dans leur contribution à la transition socioécologique.

tiess.ca