

Le CFE : adapter, ancrer et offrir des services

Étude de cas – Le Pôle, Montréal-Nord

Dépôt légal : Bibliothèque et Archives nationales du Québec.

ISBN 978-2-925475-42-2

rqdec

tiess

En bref

Localisation

Arrondissement de Montréal-Nord, Montréal

Porteur de projet

Le Pôle (anciennement CDEC de Montréal-Nord)

Dates de l'intervention

Accompagnement de 2018 à 2023 (de l'idéation à l'inauguration officielle).

Depuis 2023, le Pôle est gestionnaire du CFE.

Résumé de l'intervention

La mobilisation, à l'initiative du Pôle, d'une vingtaine de partenaires de Montréal-Nord (ou desservant le territoire de Montréal-Nord) a mené à la coconstruction d'un Centre de formation et d'entrepreneuriat (CFE) répondant aux besoins de la population, des institutions de formation et des entreprises du territoire. Ce projet structurant constitue un levier concret pour renforcer les compétences et pour stimuler l'entrepreneuriat tout en augmentant l'attractivité et le dynamisme économique de Montréal-Nord.

À propos du Pôle

Le Pôle est une organisation de développement économique local dont la mission est de répondre aux besoins socioéconomiques des Nord-Montréalais·es en développant, en mettant en œuvre et en soutenant des projets structurants et collectifs. Pour réaliser sa mission, le Pôle structure, soutient et réalise des projets qui promeuvent :

- le développement des compétences, de l'emploi et de l'entrepreneuriat
- la revitalisation commerciale et industrielle
- la promotion et la valorisation du territoire

Pour en savoir plus

lepole.ca ↗

Pourquoi intervenir ?

C'est dans son travail de terrain avec les organisations communautaires de l'arrondissement de Montréal-Nord que le Pôle a perçu des lacunes dans l'écosystème de développement économique du secteur.

Entre autres, l'arrondissement, où 75 % des résident·es sont de première ou deuxième génération d'immigration, disposait de peu de services de soutien à l'entrepreneuriat adaptés aux besoins de sa population.

L'objectif du Pôle était de **dynamiser le développement économique** en soutenant l'entrepreneuriat, en facilitant l'insertion socioprofessionnelle des résident·es et en soutenant la croissance des entreprises de l'est de Montréal par rapport à leurs besoins de main-d'œuvre.



Les constats de la CDEC

Le Pôle a capté trois types de signaux émanant directement des frustrations et des obstacles observés quotidiennement dans le travail de développement économique local.

1

Accompagnement entrepreneurial mal adapté

Il existait **peu de services locaux d'accompagnement en entrepreneuriat** et ceux-ci n'étaient **pas adaptés aux entrepreneur·es issus de l'immigration.** Les résident·es devaient quitter leur quartier pour accéder à de tels services. Le déplacement et le temps de transport constituaient un obstacle de taille.

2

Manque de main-d'œuvre

Les entreprises de Montréal-Nord, mais aussi de tout l'est de Montréal, **avaient de grandes difficultés à recruter et à maintenir en emploi** les habitant·es du secteur. Leur croissance était freinée par ce manque de main-d'œuvre.

3

Écosystème de services fragmenté

L'écosystème de services de formation et d'employabilité fonctionnait en silos. Les institutions de formation ne communiquaient pas avec les organisations communautaires qui étaient en contact direct avec la population. Des formations existaient sans que les résident·es le sachent. L'accès à l'information était difficile et l'adaptation des services pour les rendre plus inclusifs faisait défaut. Aussi, certains programmes des institutions de formation locales (p. ex. le Centre de services scolaire de la Pointe-de-l'Île ou le Cégep Marie-Victorin) se donnaient à l'extérieur de l'arrondissement.

Ces constats ont mené le Pôle à **imaginer la création d'un lieu**, à Montréal-Nord, où des organisations pourraient offrir leurs services, tout en étant soutenues par une équipe qui faciliterait l'utilisation de ces services par les résident·es et qui en ferait la promotion auprès de la population locale en tenant compte de ses habitudes et de ses façons de faire. Le défi était de valider ces constats auprès d'un éventail plus large d'acteurs et de transformer cette intuition en projet collectif mobilisateur.



Un arrondissement diversifié et mobilisé

Fondé en 1915, Montréal-Nord est situé au nord-est de l'île de Montréal, bordé par la rivière des Prairies. D'abord territoire agricole et de villégiature, il connaît une forte urbanisation à partir des années 1950, portée notamment par le développement résidentiel et industriel. Aujourd'hui, c'est un arrondissement qui accueille plus de 88 000[2] habitant·es et se caractérise par une grande diversité culturelle. Près de la moitié de sa population est née à l'étranger ou issue de l'immigration.

Bien que cette diversité constitue une richesse pour le territoire, Montréal-Nord fait face à des défis importants en matière de développement social, économique et urbain. Cela en fait un milieu particulièrement mobilisé autour des enjeux d'inclusion, de participation citoyenne et de revitalisation.

[2] Source : Recensement 2021, Statistique Canada.



Comment la CDEC est-elle intervenue ?

Le Pôle a rigoureusement documenté les besoins et a adopté une posture d'écoute et de coconstruction, invitant chaque partenaire à enrichir l'analyse.

La direction du Pôle et une personne chargée de projet ont réalisé plus de vingt rencontres individuelles avec des partenaires issus de secteurs diversifiés. Lors de ces rencontres, le Pôle n'arrivait pas avec une solution préétablie, mais proposait plutôt de valider ses constats initiaux par rapport aux réalités vécues par chaque partenaire.

Les **organisations communautaires** ont documenté les barrières vécues par leurs clientèles, telles que la méconnaissance des services offerts, les problèmes de transport (qui se répercutent en diminuant le temps passé en famille, pour les devoirs des enfants ou pour la préparation des repas, etc.), le besoin d'accompagnement adapté aux entrepreneur·es issus de l'immigration (p. ex. plusieurs ne connaissent pas l'écosystème de soutien, peuvent avoir peur de l'endettement, ne comprennent pas la cote et l'historique de crédit ou les lois en vigueur).

Les **institutions d'enseignement** ont partagé leurs souhaits de faire connaître leur offre de service auprès de la population et de se rapprocher du milieu communautaire pour mieux comprendre les réalités des populations du territoire.

Les **chambres de commerce et regroupements d'entreprises** ont confirmé leurs besoins de main-d'œuvre qualifiée, leurs difficultés de recrutement et leurs enjeux de rétention d'employé·es issus de différentes communautés.

Le Pôle a ensuite mené deux études. Une première **sur les besoins** afin de documenter rigoureusement les besoins réels de la population, des entreprises et des organisations. Puis, **une étude de faisabilité technique et financière** afin d'**évaluer la viabilité d'une nouvelle infrastructure**, les impacts et besoins financiers, et pour identifier les modèles opérationnels viables.

La concertation et la mobilisation se sont construites progressivement, sur plusieurs mois. Au départ, les résident·es, les entreprises et les organisations ont soulevé une multitude de besoins, de défis, de barrières et d'aspirations. Au fil de la démarche, la stratégie du Pôle a permis aux partenaires de s'approprier le projet en développant leur propre réflexion.

Petit à petit, le travail de concertation du Pôle a permis de construire un projet qui répond au mieux aux visées du milieu et dans lequel des bailleurs de fonds ont envie d'investir – des conditions essentielles pour sa viabilité.

Accompagnement, mobilité, croissance et revitalisation



Vers la création du CFE

C'est en se basant sur les constats partagés et les priorités identifiées collectivement que le Pôle et ses partenaires ont conçu le modèle d'intervention du Centre de formation et d'entrepreneuriat (CFE). La vision poursuivie était de :

- **Se doter d'une infrastructure physique.** Créer un lieu accessible sur le territoire de Montréal-Nord avec des salles de formation polyvalentes, des espaces d'accompagnement individuel et des bureaux pour les partenaires.
- **Coordonner les services.** Faciliter l'arrimage entre l'offre de formation existante et les besoins de la population locale, créer des passerelles entre les organisations communautaires et les institutions d'enseignement, s'assurer que la population connaisse et reçoive le service adéquat pour répondre à son besoin.
- **Offrir des services directs.** Fournir un accompagnement entrepreneurial culturellement adapté et des formations ciblées selon les besoins identifiés, tout en rapprochant géographiquement les services des résident·es pour éliminer les barrières de mobilité.

Gouvernance du projet

Le Pôle a mis en place deux instances.

- Un **comité de pilotage**, composé d'une vingtaine de partenaires de tous les secteurs consultés (chambres de commerce, comités sectoriels, organisations communautaires, institutions d'enseignement, regroupements d'entreprises). Il a joué un rôle décisionnel à chaque étape majeure du projet.
- Un **comité aviseur**, petite cellule de partenaires engagés, porteur de la vision stratégique et ayant notamment pour fonction de s'assurer que le projet demeure véritablement collectif et ne devienne pas « un projet du Pôle ». Il servait de courroie de transmission entre le Pôle et le comité de pilotage.

Cette structure de gouvernance partagée était intentionnelle. À chaque étape, le Pôle s'assurait de l'aval collectif, maintenant ainsi l'appropriation collective et l'engagement des partenaires.

C'est en se basant sur les constats partagés et les priorités identifiées collectivement que le Pôle et ses partenaires ont conçu le modèle d'intervention du **Centre de formation et d'entrepreneuriat (CFE).**

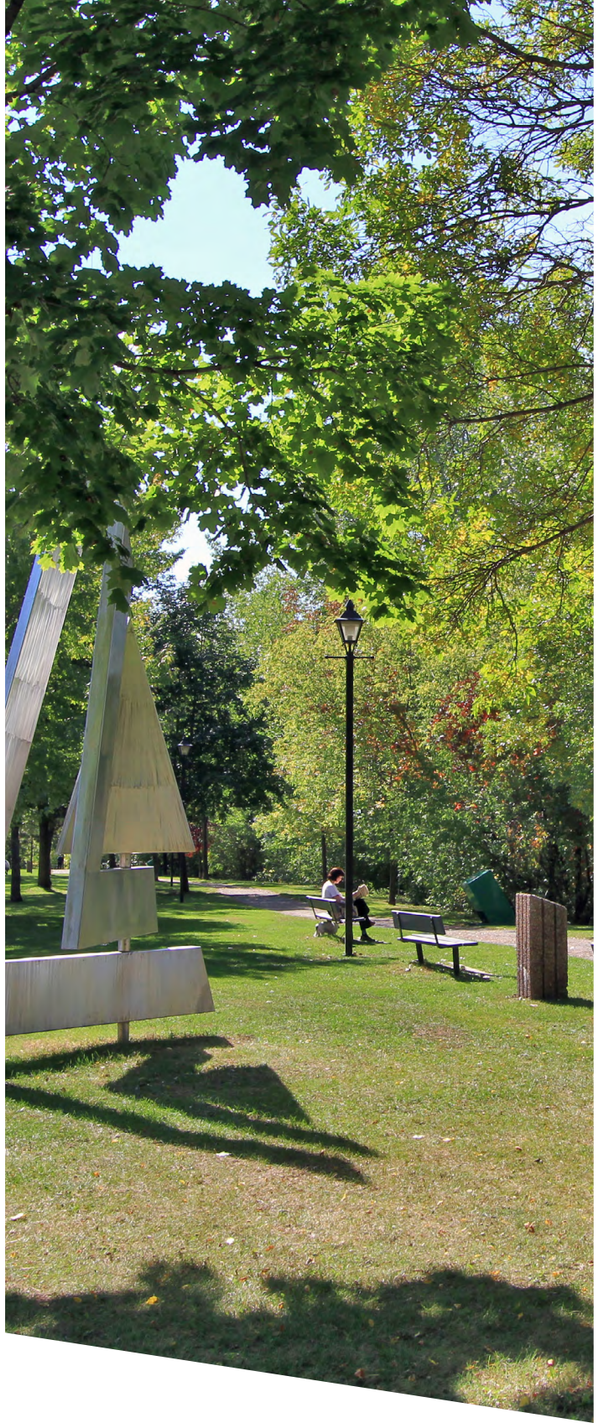


Financement et revenus

Le Pôle et ses partenaires ont réussi à mobiliser un financement total de 1 050 000 $ sur trois ans auprès de trois bailleurs de fonds : le Fonds du Grand Mouvement (Desjardins), le Fonds d'initiative et de rayonnement de la métropole (FIRM) du gouvernement du Québec et le Programme de préparation à l'investissement (PPI) du Chantier de l'économie sociale. Ce montant a permis d'aménager le lieu (des locaux loués à l'arrondissement) et de recruter les ressources nécessaires au lancement du projet.

Le modèle prévoyait des revenus mixtes. D'abord, par la **location de salles** aux partenaires institutionnels (centres de services scolaires, cégeps). Ensuite, par **un système d'échange de services** qui permettrait au Pôle d'occuper une partie des locaux en assumant la comptabilité, l'accueil et la gestion des employés du CFE.

Conformément à la mission d'inclusion du Pôle, **l'accès** aux espaces de coworking, aux formations et à l'accompagnement entrepreneurial **demeurerait entièrement gratuit pour les résident·es de Montréal-Nord.**



Quels ont été les résultats ?

Services accessibles

L'impact le plus tangible se mesure dans **l'accessibilité des services.** Les résident·es peuvent désormais obtenir de l'accompagnement entrepreneurial et des formations directement dans leur quartier. Ils et elles n'ont plus à se déplacer à l'extérieur du territoire, ce qui pouvait, pour des déplacements vers le centre-ville, prendre de 2 à 3 h aller-retour.

En chiffres

- Inauguré en novembre 2023, le CFE a accueilli plus de 224 personnes au cours de ses deux premiers mois d'activité, dont 30 % venues chercher un soutien en entrepreneuriat. Entre 2022 et 2026, ce sont 2300 personnes qui ont été sensibilisées à l'entrepreneuriat, plus de 600 entrepreneur·es qui ont été soutenus dans le prédémarrage et le démarrage, et près de 400 résident·es qui ont été formés à des métiers en demande.

Implantation locale des organisations

Cette proximité a également **facilité l'ancrage territorial des organisations métropolitaines** – centres de services scolaires, cégeps, institutions d'enseignement – qui ont renforcé leur présence locale et adapté leurs offres aux réalités de Montréal-Nord grâce à l'accompagnement du Pôle. Elles ont une meilleure connaissance des populations et de leurs enjeux, défis et aspirations.

Exemple

- Un programme en petite enfance (attestation d'études collégiales) du Cégep Marie-Victorin a été offert au CFE à plus de 80 personnes. Plusieurs ont pu ensuite trouver un emploi dans un Centre de la petite enfance. Le CFE a aussi fait la promotion de la formation et a soutenu l'inscription des futurs étudiants et étudiantes auprès du cégep.

Leadership

Le processus de mobilisation déployé sur plusieurs années a, lui, **consolidé la reconnaissance du Pôle comme expert du territoire, comme facilitateur et comme acteur central dans le développement économique.** Les liens de confiance tissés avec plus d'une vingtaine de partenaires institutionnels, économiques et communautaires constituent un capital relationnel précieux qui facilite aujourd'hui d'autres initiatives de développement territorial, bien au-delà du projet CFE lui-même.



Synthèse

Les ingrédients de l'approche du DÉC dans cette intervention

Piliers DÉC[2]	Application dans le projet
Ancrage local	**Établir des bases solides** La mobilisation authentique ne se décrète pas, elle se construit progressivement. Le projet CFE s'est déployé sur cinq années (2018-2023). Cette durée s'est avérée nécessaire pour bâtir la confiance entre les partenaires, valider collectivement les besoins et permettre une appropriation réelle du projet par l'ensemble des acteurs mobilisés. Disposer de suffisamment de temps constitue un prérequis indispensable pour ancrer durablement un projet collectif dans son territoire. **Construire des liens et des apprentissages qui vont au-delà du projet initial** Le processus de mobilisation pour la mise sur pied du CFE a créé des liens de confiance entre une vingtaine d'organisations, consolidé la reconnaissance de l'expertise du Pôle et produit des apprentissages collectifs sur les enjeux d'inclusion économique. Ce capital relationnel et cognitif constitue une infrastructure invisible, mais essentielle, qui facilite l'émergence d'autres initiatives territoriales. **Comprendre d'abord les besoins** L'objectif n'était pas nécessairement de créer des services innovants, mais de les adapter aux besoins locaux. Le CFE devait servir de plateforme permettant à des organismes métropolitains d'offrir leurs services aux résident·es de Montréal-Nord à même leur quartier, de les aider à comprendre les spécificités de la clientèle nord-montréalaise et d'ajuster leurs approches en conséquence.
Vision transversale de l'économie	**Créer des passerelles entre le local et le métropolitain** Le CFE illustre l'importance des interrelations. Tout en restant profondément enraciné dans les réalités de Montréal-Nord, le projet a établi des connexions solides avec les dynamiques économiques métropolitaines. Ceci permet aux projets territoriaux de s'intégrer dans des écosystèmes plus vastes, augmentant ainsi leur viabilité et leur impact.
Pouvoir d'agir des communautés	**Savoir dire non pour préserver la cohérence collective** Tous les enjeux ne peuvent être réglés simultanément. Le Pôle a dû, à certains moments, savoir maintenir une ligne directrice claire et renoncer à certaines interpellations légitimes, mais parfois divergentes. Cette capacité d'arbitrage est essentielle pour éviter la dilution du projet et pour préserver l'adhésion des partenaires alignés sur les priorités partagées. **Coconstruire un projet collectif** Le Pôle assumait le leadership du projet, mais dans une logique de coconstruction maintenue depuis la phase d'identification des besoins. Le comité aviseur stratégique (une petite cellule de partenaires engagés) et le comité de pilotage (une vingtaine de partenaires issus de tous les secteurs) ont validé chaque étape majeure de la modélisation.
Agilité et innovation	**Travailler sur l'appropriation** Le passage de l'adhésion conceptuelle à l'utilisation concrète constitue un défi majeur. Des partenaires qui ont activement soutenu le projet durant toutes les phases de planification peuvent éprouver des difficultés à l'intégrer dans leur quotidien quand les activités débutent. Cette réalité rappelle l'importance de prévoir des ressources pour l'accompagnement post-lancement : sollicitation continue, idéation conjointe, adaptation des formats pour faciliter l'ancrage territorial des services délocalisés. **Adapter la vision aux contraintes** Initialement, la vision était de créer une organisation complètement autonome. Cependant, pour assurer la viabilité du projet, le modèle s'est orienté vers une structure hybride où le Pôle assure la gestion administrative et financière du CFE. Le Pôle et le CFE mutualisent des ressources humaines et des locaux.

[2] 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 Jean-François Gosselin (Le Pôle)
Édition : Andréanne Chevalier (TIESS)
Révision linguistique : Stéphane J. Bureau (TIESS)
Graphisme : MamboMambo

Crédit photos :
Le Pôle (page couverture et page 3, 5 et 11)
Denis Tremblay, Parc Albert-Brosseau (Montréal-Nord), creativecommons, CC BY 2.0 (page 9)

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). *Le CFE : adapter, ancrer et offrir des services. Étude de cas – Le Pôle, Montréal-Nord*

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