

Université de Montréal

Le rôle des acteurs locaux dans la construction de l'économie sociale :
le cas de la MRC de la Haute-Yamaska

par

Frédéric Bonner

Département de géographie

Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade
Maître ès sciences (M.Sc.)
en géographie

Janvier 2006

© Frédéric Bonner



G
59
U54
2006
v.010

AVIS

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

NOTICE

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Page d'identification du jury

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

Le rôle des acteurs locaux dans la construction de l'économie sociale :
le cas de la MRC de la Haute-Yamaska

Présenté par
Frédéric Bonner

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :



Directeur de recherche



Président rapporteur



Membre du jury

Résumé

Face aux mégatendances, les acteurs locaux sont en mesure d'initier de nouveaux courants. En plus de jouer un rôle prépondérant dans la construction de leur territoire et dans la création de nouvelles idées, ils sont à même d'exporter leurs réussites vers d'autres ensembles plus larges et d'en influencer les dynamiques. Pour y parvenir, ils construisent des associations destinées à regrouper les intérêts et les forces individuelles autour d'objectifs partagés qui deviennent des points de repère pour le développement local.

Au cours des dernières années, l'économie sociale (ÉS) est apparue comme un outil de développement, mais aussi comme une idée à construire. En fonction de la force et des intérêts des acteurs d'un territoire, l'ÉS peut devenir une combinaison d'éléments adaptés au contexte local si les acteurs locaux se concentrent à créer de nouvelles pratiques et à les intégrer à leurs réseaux.

Une étude de cas, réalisée dans la Municipalité régionale de comté de la Haute-Yamaska, a permis d'identifier deux processus d'association responsables de l'ébauche d'une orientation de développement local proposant l'ÉS comme point central de sa vision. La première association, initiée par le Centre local de développement, vise à former et informer les acteurs locaux sur la nature de l'ÉS et à définir les priorités qui lui seront attachées, en fonction des besoins locaux. La seconde, créée par le Bureau du député de Shefford, vise à faire reconnaître le modèle d'ÉS construit par les acteurs locaux et à acquérir le statut de zone pilote en ÉS au Québec.

Les résultats permettent de conclure qu'une orientation de développement se compose en plusieurs étapes basées sur l'émergence de certains acteurs clés qui construisent des associations afin d'adapter certaines pratiques au contexte local. Leur leadership s'exprime à travers leur capacité à développer une vision claire et pratique qui respecte le mieux possible les différents intérêts présents sur un territoire.

Mots clés : acteur, réseaux, association, développement local et orientation

Abstract

In the face of various megatrends, local actors are capable of introducing new developments. Playing a preponderant role in the construction of their territory and in the creation of new ideas, they are in a position to export their successes towards wider groups and influence their dynamic. To do this, they build associations to draw together individual interests and the individual forces around shared objectives that can become points of reference for local development.

Over the last few years, social economy (SE) has appeared as a development tool, but also as an idea to construct and build upon. According to the force and interests of the actors of a territory, SE can become a combination of elements adapted to the local context if the local actors concentrate their strength to create new practices and to integrate them into their networks

A case study, undertaken in the Municipalité régionale de comté de la Haute-Yamaska, allowed us to identify two association processes responsible for the initiation of a local development orientation, with SE at the centre of its vision. The first association, introduced by the Centre local de développement, aims to form and inform local actors about the nature of SE and to define the priorities that will be linked to it, as a function of local needs. The second, created by the Bureau du député de Shefford aims to promote the ÉS model as constructed by the local actors and to seek the status of an experimental zone for SE in Quebec.

The results allow us to conclude that a development orientation is constructed through several steps based on the emergence of certain key actors who construct associations in order to adapt certain practices to the local context. Their leadership is expressed through their capacity to develop a clear and practical vision that respects as far as possible the various interests present in an area.

Keywords : actor, network, association, local development and orientation

Table des matières

Chapitre 1 – Contexte de recherche	1
1.1 Problématique de recherche	2
1.2 Encore plus complexe	6
1.2.1 Le rôle des acteurs locaux dans la construction de leur localité	8
1.2.1 L'économie sociale ou un ensemble d'altérations	10
1.3 Méthodologie	11
Chapitre 2 – Considérations théoriques	15
2.1 Le développement local	15
2.1.1 Le développement économique communautaire	19
2.2 L'économie sociale	23
2.2.1 Perspectives sur la définition de l'économie sociale	26
2.2.2 Le modèle québécois	29
2.2.3 L'entreprise d'économie sociale	33
2.3 La dynamique des localités	35
2.4 Les orientations de développement	37
2.4.1 Décentraliser le développement	38
2.4.2 L'organisation des orientations de développement	40
2.4.3 Une dynamique d'organisation particulière	43
2.5 L'acteur	44
2.5.1 Direction et redirection	45
2.5.2 La traduction	47
2.6 Typologie des acteurs locaux de l'économie sociale	51
2.7 L'appui des initiatives locales	54
2.7.1 Les principaux points de l'accompagnement	55
Chapitre 3 – Les intermédiaires et le profil local	57
3.1 Les outils de référence	57
3.1.1 Entre l'espoir et le doute	57
3.1.2 La politique de soutien au développement local et régional	62
3.1.3 'Osons la solidarité'	65
3.2 La région d'étude	67
3.2.1 Profil socio-économique	70

Chapitre 4 – Étude de cas : la MRC de la Haute-Yamaska	78
4.1 Présentation de l'article	78
4.2 Les détails des associations et les résultats	96
4.2.1 Responsable de créer des événements	96
4.2.2 Plusieurs intérêts regroupés	99
4.2.3 La représentation	102
4.2.4 Un processus d'association lors de la création d'une entreprise d'économie sociale	105
Chapitre 5 – Retour et conclusion	108
5.1 Retour sur la méthodologie	109
5.2 Communiquer une idée	109
5.2.1 La traduction d'une idée	110
5.2 Les conditions d'une association économie sociale / développement local	117
Bibliographie	120
Annexe 1 : Le questionnaire	127
Annexe 2 : Liste des organismes rencontrés	129

Liste des figures

Figure 1.1 : La composition d'une orientation de développement.....	4
Figure 1.2 : La création d'une association	7
Figure 2.1 : Contribution de l'économie sociale	25
Figure 2.2 : Les quatre composantes de l'économie sociale.....	29
Figure 2.3 : Une synthèse des caractéristiques associées aux différentes formes d'entreprises	34
Figure 2.4 : La dynamique des localités	37
Figure 2.5 : Organisation des orientations de développement	41
Figure 2.6 : La direction des intérêts	45
Figure 2.7 : Le processus de soutien d'un projet.....	55
Figure 3.1 : Carte de localisation de la MRC de la Haute-Yamaska.....	67
Figure 3.2 : L'évolution démographique des différentes municipalités de la Haute- Yamaska.....	71
Figure 3.3 : La proportion des familles économiques touchées par la pauvreté.....	77
Figure 4.1 : L'association et le Centre local de développement	99
Figure 4.2 : L'association et le Bureau du député.....	101
Figure 4.3 : La mise en forme d'un projet d'économie sociale	104
Figure 5.1 : Le nombre d'articles contenant le mot « économie sociale » selon deux quotidiens sélectionnés	113

Liste des tableaux

Tableau 2.1 : Les stratégies d'intervention des acteurs locaux.....	21
Tableau 2.2 : Les éléments clés du DÉC	22
Tableau 2.3 : La construction d'une association par les acteurs locaux.....	49
Tableau 3.1 : Les principales recommandations du COCÉS	60
Tableau 3.1 : L'évolution de la population selon l'âge	72
Tableau 3.2 : Le niveau de scolarité de la population de la Haute-Yamaska	73
Tableau 3.3 : Les indicateurs du marché du travail.....	74
Tableau 3.4 : Les prestataires de l'assistance-emploi	75
Tableau 4.1 : Les événements de l'économie sociale.....	97
Tableau 5.1 : L'idée de l'économie sociale véhiculée entre trois grands acteurs	116

Liste des abréviations

ANT :	Théorie des acteurs-réseaux
CDC :	Corporation de développement communautaire
CDR :	Coopérative de développement régional
CDÉC :	Corporation de développement économique communautaire
CLD :	Centre de développement local
CLE :	Centre local d'emploi
COCÉS :	Comité d'orientation et de concertation sur l'économie sociale
CRD :	Conseil régional de développement
CRÉS :	Comité régional d'économie sociale
DEC :	Développement économique communautaire
ÉS :	Économie sociale
FLI :	Fond local d'investissement
GTÉS :	Groupe de travail sur l'économie sociale
MRC :	Municipalité régionale de comté
SADC :	Société d'aide au développement communautaire
SODER :	Société de développement économique

Remerciements

D'abord, un immense merci à mon directeur de recherche, Christopher Bryant. Merci pour ce voyage entre mille et un concepts, votre présence continue et votre confiance.

Merci à Claire de m'avoir éveillé au monde de l'économie sociale, ce langage qui associe si bien les préoccupations sociales et économiques. Merci à toute l'équipe du CLD pour votre générosité et votre ouverture.

Merci à ma famille, pour un soutien moral hors du commun. Merci à mes collègues de travail, amis, pour toutes ces conversations que l'on aurait voulu éterniser.

Merci à Marie-Anne d'avoir parcouru toutes ces lignes à la recherche de mes nombreuses coquilles...

Et, un merci tout particulier à Marylène.

Chapitre 1 – Contexte de recherche

L'étude de l'Économie sociale (ÉS) peut contribuer de façon intéressante à notre compréhension des dynamiques d'un territoire et, plus précisément, au champ du développement local. L'ÉS repose sur un processus d'appropriation et de transformation des idées qui la représentent. Ce processus est déclenché par des acteurs locaux.

Il n'existe pas encore de consensus sur le rôle de l'ÉS ou sa place dans notre société. La vision qu'en ont les individus n'est pas toujours partagée. En conséquence, les acteurs locaux doivent utiliser de la créativité afin d'en adapter les bases au contexte de leur territoire. Ils sont aussi appelés à favoriser l'émergence d'une vision collective claire concernant son rôle éventuel, s'ils veulent voir l'ÉS s'intégrer de façon durable aux autres facettes du développement déjà en marche.

L'ÉS pose un défi d'arrimage aux pratiques et aux stratégies de développement déjà en place, afin de limiter les risques de conflits. Elle concerne les mécanismes associés à la concertation. Elle nécessite des efforts concrets, esquissés en vue de mobiliser le plus grand nombre d'acteurs possible. Ces acteurs doivent accepter de jouer un rôle, c'est-à-dire d'apporter leurs compétences au projet local d'ÉS. Ce projet ouvre la voie à la consolidation de nouvelles orientations de développement. Une fois en place, les réussites ou les modèles développés en lien avec l'ÉS pourront traverser le milieu local et inspirer l'adoption de nouvelles pratiques.

Afin d'explorer la dynamique associée à la construction de l'ÉS par les acteurs locaux, nous explorerons, dans ce premier chapitre, les premiers éléments de contexte ainsi que la méthodologie que nous avons employée afin de décrire ce processus.

1.1 Problématique de recherche

Le but de notre recherche est de comprendre la dynamique des acteurs dans la construction d'une **orientation de développement stratégique** pour leur localité. Par « orientation », nous entendons les représentations partagées d'une ou plusieurs dimensions significatives du développement, propres à une communauté (ex. ses problèmes, ses opportunités, ses valeurs et ses forces), autour desquelles les acteurs organisent leurs actions et leurs décisions afin de provoquer des changements (Bryant, 1995a). Ce sont des points de repère qui s'appuient sur des intérêts locaux. Certaines forces en régissent l'organisation : les associations d'acteurs (et leurs réseaux).

Chaque orientation est conçue à partir de chaînes plus ou moins fortes d'acteurs que l'on peut appeler des associations. À partir de certains acteurs clés qui initient les bases de ces associations, chaque acteur mobilisé y contribue en fonction de ses propres ressources et par la jonction relative de ses intérêts à ceux des autres. Le niveau de contrôle que peut y exercer un individu est limité par sa volonté et sa capacité à étendre et à consolider ses propres réseaux, en lien avec l'orientation (Bryant et al. 1999). On peut s'attendre à ce que certains jouent un rôle de leader et d'autres, des rôles plus passifs.

Chaque personne qui s'implique dans la construction d'une orientation la traduit et l'interprète selon ses propres besoins, mais sans pouvoir faire complètement fi du système qui la contient, le point de convergence des intérêts des acteurs présents dans une ou les associations qui la chapeautent. En effet, ceux qui ne formaient qu'un ensemble désordonné d'alliés viennent à former des réseaux qui font évoluer une orientation vers la forme de base partagée pour l'action collective; ils créent des points de passage obligé ou des normes d'utilisation. L'addition de tout nouvel allié renforce la chaîne et en élargit le champ d'action, d'où l'importance de l'association.

La création d'un consortium assez fort permet l'évolution, le renouvellement des alliances (au fur et à mesure que la situation évolue) et le gain d'une position de cohérence d'une orientation par rapport à celles qui sont déjà présentes sur le territoire.

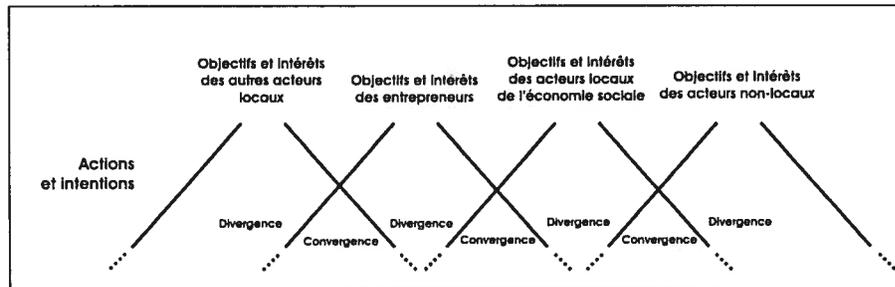
Afin qu'une orientation soit acceptée, les acteurs développent des stratégies destinées à mobiliser d'autres acteurs : *'il faut que je les intéresse, il faut que je les oriente vers mes propres intérêts, je dois leur être indispensable'*. C'est un processus de négociation où chacun cherche à imposer sa définition de la situation aux autres. L'orientation est durable lorsque les acteurs ne ressentent plus le besoin de redéfinir ses fondements, lorsqu'ils l'acceptent comme elle est (ex. Callon, 1986).

Le développement d'une localité peut être organisé autour de ces pôles de changement : le développement touristique, le développement industriel, la revitalisation du centre-ville ou l'entrepreneuriat chez les jeunes. Dans un sens, ces éléments font monde à part : en principe, ils sont différents, en pratique, ils sont liés. Par exemple, les entrepreneurs se soucient de l'éducation des jeunes parce qu'ils ont besoin d'une relève et le promoteur immobilier se soucie de l'image de la région que diffusent les agents du tourisme.

Nous postulons que les acteurs locaux construisent des associations afin de mettre en place des orientations de développement et d'en assurer la stabilité. Au cours de ce processus, les intentions et les actions qui les concernent peuvent converger ou diverger; certaines associations en éclipsent d'autres, se fondent l'une à l'autre ou disparaissent (voir figure 1.1). L'intégration de nouveaux acteurs peut modifier les intentions en ajoutant de nouveaux potentiels ou en générant des conflits.

Une fois en place ou une fois reconnue par les autres acteurs (incluant les acteurs en dehors de l'association), l'orientation est soumise aux mêmes processus : elle s'efface si elle ne répond plus aux besoins locaux, si sa mission est atteinte sans être renouvelée ou si elle est recoupée par une autre. Elle perdure si elle évolue en conséquence des changements qu'elle provoque ou des pressions extérieures, si elle est flexible et continue d'attirer de nouveaux acteurs.

Figure 1.1 : La composition d'une orientation de développement



La base de chaque orientation est l'association et son succès, les individus qui la défendent. La contribution, voire le rôle de chacun, est différente pour une multitude de raisons : leur propre potentiel, leur intérêt pour cet objet, le temps qu'ils ont à y consacrer ou leurs ambitions. Certains jouent des rôles clés : ils initient, mobilisent les ressources et font la gestion du projet jusqu'à son achèvement. D'autres ont par ailleurs des rôles passifs : ils supportent ou agissent à titre de catalyseurs pour le projet (Bryant et al. 1999). L'association est la concrétisation de l'ambition d'intégrer à une communauté de nouveaux modes de fonctionnement, passant par l'action et l'exercice du pouvoir, en consolidant l'intermédiaire qu'est le réseau. Éventuellement, ces réseaux forment un système d'action concret qui peut dépasser l'association, par son influence ou les ressources auxquelles il donne accès. Ce système définit les conditions d'exercice de certaines actions sur un territoire.

Afin de répondre à notre objectif, nous avons réalisé une étude de cas dans la Municipalité régionale de comté (MRC) de la Haute-Yamaska, située à environ 70 km de Montréal. Nous avons choisi de cibler l'ÉS. Actuellement considérée comme un outil de développement, elle a été proposée par certains acteurs locaux à titre d'opportunité afin de répondre à la pénurie de main-d'œuvre que connaît le secteur manufacturier. D'autre part, elle a aussi été choisie pour appuyer les organismes de services aux individus qui doivent trouver des solutions à la croissance de la demande et composer avec la période de resserrement budgétaire.

D'abord considérée comme un outil, l'ÉS deviendra le point central d'une stratégie qui en revêt les principales valeurs ou la mission, structurant un ensemble d'actions

au caractère plus large. En Haute-Yamaska, elle est d'abord devenue une orientation sectorielle au même titre que l'agriculture, le développement commercial ou le tourisme. Ensuite, elle s'est transformée en orientation thématique car elle s'est mise à impliquer des objets ou des intérêts plus généraux, au même titre que la conservation ou la pauvreté.

L'histoire de l'ÉS est longue. Cela dit, elle n'a été intégrée dans le langage du développement local au Québec qu'après le Sommet socio-économique de 1996. Elle sera supportée par la *Politique de soutien au développement local et régional* adoptée en 1997. Pour la première fois, mise à part la législation sur le secteur coopératif, elle est reconnue officiellement et définie institutionnellement. Des fonds spécifiques lui sont alors consacrés.

À partir de 1996, une année charnière, plusieurs joueurs provinciaux font leur entrée sur le circuit : la Fédération des femmes du Québec (par l'intermédiaire des revendications faites lors de la Marche des femmes contre la pauvreté), le Chantier de l'économie sociale, le Comité d'orientation et de concertation sur l'économie sociale (COCÉS) et le gouvernement du Québec. D'autres sont des acteurs régionaux : les Conseils régionaux de développement (CRD) et les Comités régionaux d'économie sociale (CRÉS). De manière pratique, elle sera soutenue par une vingtaine de projets **sectoriels** promus par le Groupe de travail sur l'économie sociale (principalement dans le secteur de l'aide-domestique) et des **structures régionales et locales** avec le mandat de développer l'emploi et l'entrepreneuriat (ce qui inclut souvent l'ÉS).

En 1998, la *mesure de développement de l'économie sociale*, entre les mains des CRD, disparaît au profit d'enveloppes gérées par les Centres locaux de développement (CLD). C'est à partir de ce point que nous intervenons. Les *Fonds de l'économie sociale des CLD* initient la construction de l'ÉS par les acteurs locaux, bien que restreinte par les principes de l'entente de gestion qui lie les CLD, les MRC et le ministère, en plus de la définition d'une entreprise d'ÉS.

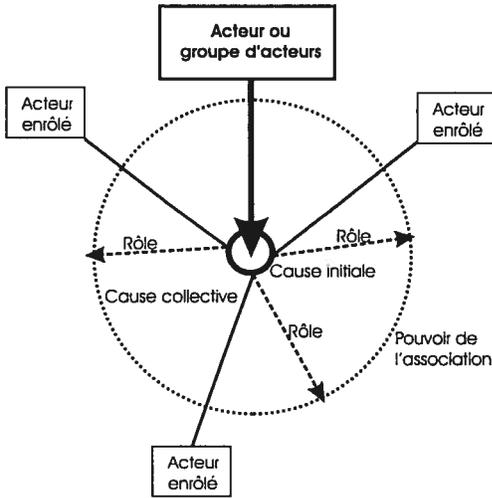
La MRC a connu certaines initiatives précédant cette date, principalement dans le secteur coopératif, mais elles n'en prenaient pas exactement la forme ni le nom, tout

en s'approchant plus ou moins de cette nouvelle conception de l'ÉS (ex. Le Zoo de Granby, la Coopérative Agropur). Cette histoire pourra contribuer aux directions que vont prendre les acteurs locaux lorsqu'ils commenceront à l'utiliser. Leur défi sera d'organiser ces éléments du passé et les nouveaux éléments de l'ÉS afin qu'elle corresponde le mieux possible aux besoins du milieu local.

Les acteurs locaux vont donc partir de l'outil qu'est l'ÉS, appuyés par le gouvernement provincial, et s'engager dans des actions de plus en plus complexes et structurantes pour le milieu. Ils en positionneront et en modifieront les éléments pour qu'ils deviennent un axe privilégié d'intervention.

1.2 Encore plus complexe

Les acteurs s'associent pour agir ensemble. À partir d'une cause initiale appartenant à un individu ou à un collectif, des acteurs sont mobilisés par une multitude de moyens qui font référence au pouvoir. Le pouvoir n'appartient pas à ceux qui le possèdent – en potentiel – mais à ceux qui arrivent à mener à bien le processus d'association (Latour, 1986). En empruntant leurs forces, ils élargissent leur pouvoir et leur influence (Callon et Latour, 1981), mais le projet initial est presque inévitablement modifié – afin d'être le plus attrayant possible – il s'élargit parce que ceux qui viennent s'y accrocher le transforment d'après l'interprétation qu'ils en ont et en y introduisant de nouvelles capacités. Chacun y joue un rôle nouveau découlant de cette association et la cause initiale devient une cause collective (**voir figure 1.2**) où l'énergie est concentrée à reproduire les relations sur lesquelles s'appuie le réseau. Une variété d'entités (sociales, techniques ou naturelles) maintient cette association (Murdoch, 1994). Ce processus possède plusieurs avantages tant pour l'initiateur que pour celui qui est enrôlé : l'accès à de nouvelles ressources, matérielles et immatérielles, des sources d'informations, plus de pouvoir et la possibilité de prendre en considération un maximum de valeurs présentes dans un espace, une tâche difficile à accomplir pour un seul individu.

Figure 1.2 : La création d'une association

Les acteurs locaux sont intégrés dans des associations imposées de l'extérieur. Ce sont des acteurs provinciaux qui ont prescrit la mise en place des CLD dans chaque localité et obligé qu'ils traitent d'ÉS. En réaction, certains acteurs de la MRC de la Haute-Yamaska seront intégrés dans deux principales associations qui interviendront dans la construction de l'ÉS. La première est initiée par le CLD et la seconde, par le Bureau du député de Shefford. La justification de la première est de former les individus à l'ÉS, elle a un rôle d'appropriation et d'adaptation de l'ÉS. La seconde devra faire reconnaître la pertinence des acquis locaux en assurant l'implantation d'un projet-pilote en ÉS. Les acteurs locaux s'associent afin d'intégrer des acteurs distants à des ensembles de relations constituées localement (Murdoch et Marsden, 1995).

Il ne faut pas négliger le rôle central de l'entreprise, fondement et endroit privilégié d'expression de cette démarche collective. Elle est aussi responsable de l'unicité de l'ÉS par l'effet des gens qui la composent et de sa clientèle. L'ÉS permet d'affirmer concrètement, pour un individu ou pour un groupe d'individus, une aspiration (sous la forme d'une entreprise) qui se réfère souvent à un sentiment d'appartenance à un espace socio-économique aussi associé à l'identité territoriale.

L'entrepreneur qui prend la décision d'engager une démarche en ÉS doit aussi consolider une ou des associations et bâtir des réseaux. Les associations lui permettront d'accéder aux ressources nécessaires à la réalisation de son projet et, dans une perspective hiérarchique, à l'approbation des associations précédentes (qui donne, elle aussi, accès à des ressources). Sa propre interprétation des intentions ou même des outils joue beaucoup à ce niveau (voir exemple en section 4.2.3). L'ÉS ne peut pas exister en dehors de ces associations.

Il peut y avoir des incompatibilités entre deux types d'utilisation de l'ÉS : la capacité d'un entrepreneur à s'éloigner de la définition ou de l'interprétation qu'en fait un autre dépend de son pouvoir. Il en va de même entre les acteurs locaux et les acteurs non locaux ou entre les acteurs locaux et les acteurs de l'ÉS.

1.2.1 Le rôle des acteurs locaux dans la construction de leur localité

L'intérêt croissant pour les initiatives locales et le développement durable s'associe à des changements fondamentaux et à plusieurs mégatendances (Naisbitt, 1982). Leurs effets ont des conséquences à toutes les échelles. Face à ces changements, les localités ont souvent reçu le statut de pion (Bryant, 1995a). Les individus et les collectivités réagissent en les suivant ou en s'y adaptant, mais ils peuvent aussi les initier (Bryant, 1991). Ces initiatives se greffent potentiellement au système mondial en contribuant à sa transformation et à l'émergence de nouvelles tendances. Les phénomènes macros ne sont pas totalement différents de ceux que l'on retrouve à l'échelle micro; les localités constituant un point de juxtaposition, d'articulation et d'intersection de réseaux de relations sociales de tous niveaux (Allie et Bryant, 2001).

Les liens entre l'échelle locale et les autres échelles varient d'une sphère d'intervention à l'autre. En altérant l'ÉS, en lui donnant des formes plus adaptées aux contextes locaux et non locaux, les acteurs d'une localité ont la possibilité de resserrer ces liens. Ainsi, ils jouent un rôle important dans la transformation et la construction de leur localité en exportant leurs réussites, mais avant tout, ils innovent en utilisant des moyens et en employant des méthodes qui leur sont propres afin de

formuler et de chercher à atteindre leurs objectifs (Allie et Bryant, 2001; Bryant, 1995a; Granjon et Bryant, 2004). Ils ont potentiellement la capacité et l'intérêt de mettre en lumière des objectifs qui sont propres à leur collectivité, de mobiliser les ressources locales afin d'atteindre ces objectifs et d'élaborer des stratégies compatibles avec ceux-ci (Bryant et Preston, 1987).

Les acteurs locaux sont les éléments dynamiques d'une démarche 'ascendante' en développement territorial, c'est-à-dire de la mise en valeur des forces particulières et distinctes à une localité afin d'assurer l'essor du potentiel des acteurs qu'elle regroupe – individus, entreprises, communautés, organisations – et de ses avoires culturels et naturels. Ceci nous oblige à nous interroger sur *le processus d'organisation et d'évolution de cette démarche lorsqu'un individu ou un groupe d'individus l'entreprend*.

Chaque processus de changement nécessite une réorganisation des schémas d'interaction, la définition de nouveaux rôles et la gestion des incertitudes qui découlent de ces modifications. Les principes démocratiques d'équité et de participation interviennent en permettant une meilleure correspondance avec la réalité de chacun, soutenus par le leadership, essentiel afin de concentrer les énergies et de mobiliser les individus vers des objectifs communautaires plus durables (Bryant, 1999).

D'une part, la participation en tant que moyen implique de rassembler les ressources et le support des individus à titre d'intrants d'une stratégie basée sur l'assomption que son efficacité en sera augmentée. Par exemple, les structures existantes à l'échelle nationale, régionale, voire locale, le plus souvent indirectes, sont perçues comme inadéquates à la rencontre des besoins exprimés par certains groupes sociaux ou certains secteurs. D'autre part, la participation est une fin en soi. Renforcer la capacité de participation des acteurs locaux, dans les différentes sphères du développement (la démocratisation des structures), permet de dépasser une situation de dépendance ou de marginalisation. Les intentions sont multiples : établir des structures informelles ou des procédures, séparées ou additionnées à celles du gouvernement local, régional ou national.

1.2.1 L'économie sociale ou un ensemble d'altérations

L'histoire de l'ÉS est composée d'altérations provoquées par divers acteurs et leur diffusion à différentes échelles. Voici un bref survol des grandes étapes.

Les utopistes du 17^e et 18^e siècle mettent sur pied des communautés modèles, des villages coopératifs basés sur des principes d'organisation économique où « l'association humaine dans la possession, l'usage et l'usufruit des ressources productives [est] en opposition à la lutte concurrentielle interindividuelle » (Gislain et Deblock, 1989: 66). C'est la naissance des coopératives de travail, des coopératives de consommation et des caisses rurales de crédit.

Ces tentatives de développer l'ÉS comme alternative au capitalisme sont mises en échec principalement parce que la régulation marchande concurrentielle devient hégémonique dans la seconde moitié du 19^e siècle (D'Amour, 1999). L'ÉS devra adopter les modalités fonctionnelles de ce système. Ses règles de fonctionnement sont néanmoins différentes de celles de l'économie capitaliste en ce qui concerne sa structuration interne. Il s'y ajoute plusieurs statuts juridiques distincts : mutuelle, coopérative et association.

L'ÉS commence à prendre racine au Québec dans une variante sociale catholique prônant le corporatisme social (Capri, 1997). Alphonse Desjardins, membre de la Société canadienne d'économie sociale de Montréal fondée en 1888, crée en 1900 la première coopérative d'épargne et de crédit. Par contre, l'arrivée du fordisme provoque la dégénérescence de l'ÉS (Capri, 1997). Elle se déconnecte des mouvements ouvriers. La concentration et la centralisation du capital, le développement de la société de consommation, la croissance économique et l'État Providence lui permettent de dépasser ce qui en avait fondé l'existence : la pauvreté, l'insécurité, le chômage ou les monopoles (Capri, 1997: 253). Elle est de plus en plus assimilée à la logique capitaliste alors que ses entreprises commencent à fonctionner selon ce paradigme.

Parallèlement, le mouvement coopératif viendra renforcer le capitalisme francophone auquel se greffent tranquillement de nouvelles composantes désignées sous le nom de mouvement populaire, de développement économique communautaire ou d'économie alternative (D'Amour, 1999).

À partir des années 1980, les pratiques des groupes communautaires sont progressivement reconnues par l'État, particulièrement avec l'adoption, en 1991, de la loi 120 qui leur donne 20% des sièges dans les conseils d'administration des régions régionales de la santé et des services sociaux. Les corporations de développement économique communautaire (CDÉC), les corporations de développement communautaire (CDC), les entreprises d'insertion et d'autres s'ajoutent en réponse au problème de l'emploi dans les structures de concertation locale ou régionale.

Ce portrait exprime comment l'ÉS est le fruit de la transition de ses 'composantes' entre les mains d'acteurs qui utilisent leur pouvoir et leur influence afin de l'adapter à leurs besoins.

1.3 Méthodologie

Notre objectif est de comprendre comment les acteurs sont incorporés dans des relations stables, des associations, et comment ce processus facilite l'organisation d'un système plus large. Un système qui fait évoluer une orientation de développement qui, en l'occurrence, concerne l'ÉS. Afin de comprendre ce qui motive les acteurs à consolider des associations et à accepter de s'y intégrer, il faut révéler leurs objectifs et leurs valeurs (Allie et Bryant, 2001), il faut porter notre attention sur les façons par lesquelles certains acteurs clés exercent leur pouvoir sur d'autres et finissent par les engager dans des relations qui leur profitent (Murdoch, 1994). Il faut les suivre pas à pas dans l'élaboration de leurs projets.

La méthodologie que nous avons utilisée possède plusieurs composantes et étapes qui nous permettront de jeter un regard aux différents événements relatifs à l'ÉS en Haute-Yamaska.

- 1- **La conceptualisation** : nous adoptons comme principal cadre de référence les acteurs et les schémas d'interaction qu'ils articulent en utilisant leur pouvoir, dans la poursuite de leurs objectifs. Le modèle de la 'dynamique des localités' sera utilisé afin de traiter les données et le processus de traduction, emprunté à la théorie des acteurs-réseaux (*Actor-Network Theory* – ANT);

- 2- **La région sélectionnée** : la Haute-Yamaska (*voir section 3.2 pour une présentation de celle-ci*) a été choisie parce que les acteurs locaux ont présenté l'intérêt de faire de l'ÉS une orientation de développement pour leur territoire ainsi qu'un modèle pour le Québec. Ce territoire connaît une pénurie de main-d'œuvre et un vieillissement de sa population, une situation prématurée par rapport à beaucoup d'autres MRC au Québec. Aussi, le secteur de la fabrication, bien que dynamique, subit d'importantes restructurations qui touchent souvent des travailleurs peu qualifiés. Développer un modèle d'ÉS s'apparente à renouveler l'offre de solutions (des opportunités pour les personnes exclues du marché du travail et pour les demandeurs de services) sur ces phénomènes. Il s'agit d'un point d'intérêt central, non négligeable, pour les acteurs locaux. Éventuellement, l'exportation du modèle vers les régions qui connaissent des problèmes similaires apparaîtra comme un moyen d'influencer les dynamiques globales.

- 3- **La cueillette des données** :
 - a) Nous avons d'abord fait l'inventaire des principaux *intermédiaires* sur lesquels les acteurs locaux auraient pu s'appuyer afin de développer un outil d'intervention propre à l'ÉS. Il s'agit de rapports, avec des valeurs légales plus ou moins importantes, réalisés par des organismes mandatés par le gouvernement québécois : « Osons la solidarité » et « De nouveau nous osons » (Chantier de l'économie sociale), la « Politique de soutien au développement local et régional » (Secrétariat au développement des régions), le « Guide d'implantation des centres locaux de développement » (ministère des Régions), « Entre l'espoir et le doute » (Comité d'orientation et de concertation sur l'économie sociale) et « Conjuguer l'économie et le social » (ministère des

Régions). Nous présenterons quelques un de ces documents dans la section 3.1 (notons qu'ils concernent davantage la première association que la seconde);

- b) Nous avons ensuite fait la recension des articles (environ 35) parus dans La Voix de l'Est entre 1998 et 2005 qui concernaient l'ÉS. D'autres articles complémentaires, dans d'autres quotidiens tels que La Presse ou le Devoir, ont aussi été identifiés. L'objectif de cette démarche était d'établir un portrait d'ensemble des événements qui ont eu lieu dans la MRC et des principaux acteurs impliqués (présentés entre autres dans la section 4.2.1);
- c) Des entrevues de fond (voir annexe 2) ont ensuite été réalisées entre le mois d'août 2004 et le mois d'août 2005. Les personnes interrogées ont d'abord été sélectionnées pour leur implication dans les événements recensés au cours de l'étape précédente. Il s'agissait généralement d'acteurs clés. À la fin de ces entrevues, nous avons demandé à la personne interrogée d'identifier d'autres personnes impliquées dans le processus de construction de l'ÉS (incluant des entrepreneurs en ÉS). Les informations recueillies nous ont permis d'établir la position, le rôle et les intérêts des personnes rencontrées. La durée des entrevues a varié entre 45 minutes et 1h30. Un questionnaire composé de questions ouvertes a été utilisé afin de les structurer. Il comprenait notamment des questions sur le niveau d'implication personnelle dans les événements, sur l'appartenance à certains réseaux ou sur les intérêts et les objectifs de la personne interviewée (le questionnaire est disponible en annexe 1);
- d) Un événement a été suivi directement par le chercheur : une conférence présentée par une intervenante du Chantier de l'économie sociale;

4- **L'analyse** : les données de la troisième étape nous ont permis de scinder la construction de l'ÉS entre deux principales associations (dans lesquelles on

retrouve un ou des acteurs clés) qui ont généré plusieurs événements. La première a été créée par le CLD, et son objectif principal était de ‘former’ les acteurs locaux sur les principes de l’ÉS. La seconde a été créée par le Bureau du député, et ses objectifs principaux étaient de mettre en place un projet-pilote en ÉS et de faire reconnaître l’expertise locale dans ce secteur d’intervention. Dans le *Chapitre 4*, nous passerons en revue la formation de ces associations, leurs intérêts et le résultat de leurs actions (les conséquences de la construction de l’ÉS) par le biais d’un article et de compléments d’information. Ce sont, selon notre analyse, les deux principales étapes à ce jour de la constitution d’un modèle d’ÉS local;

- 5- **Le retour critique** : dans le Chapitre 5, nous ferons un retour critique sur la conceptualisation de l’ÉS présentée dans cette recherche. Nous proposerons quelques notions supplémentaires qui nous permettront de conclure sur l’idée que l’ÉS relève de l’intersubjectivité et que pour cette raison, elle peut être la propriété d’une communauté. Elle devient alors une combinaison d’éléments qui appartiennent plus ou moins aux acteurs locaux alors qu’ils se concentrent à créer de nouvelles pratiques, différentes des originales, parce qu’elles sont adaptées au contexte local.

Chapitre 2 – Considérations théoriques

Dans ce second chapitre, nous allons nous intéresser aux concepts qui permettent d'expliquer comment et pourquoi certains acteurs deviennent responsables de la construction d'orientations de développement pour leur localité.

Nous expliquerons que la construction d'une orientation s'insère d'abord dans le cadre du développement local. L'ÉS concerne plus spécifiquement le domaine du développement économique communautaire et peut s'y greffer à titre d'orientation. Les orientations sont les points de repère du développement d'une communauté. Leur consolidation repose sur la force et les intérêts de certains acteurs qui construisent des associations afin d'élargir leur champ d'action et d'établir un réseau de partenaires au sein duquel chacun possède un rôle déterminé.

2.1 Le développement local

Avant d'identifier ce qu'est le *développement local*, il est nécessaire de définir la notion de 'territoire'. Le territoire représente le point d'ancrage du développement local; en plus d'en fournir les ressources, il regroupe plusieurs acteurs qui partagent certaines formes d'identités de même qu'une dynamique particulière.

La notion de territoire couvre trois dimensions complémentaires présentées dans la définition plurielle qu'en fait la géographie (Auriac et Brunet, 1986; Bailly et al., 1995; présentés dans Laganier et al., 2001). La première est **identitaire**. Le territoire possède une identité qui lui est propre par l'intermédiaire de son nom, ses limites, son histoire, mais aussi, par les relations qu'entretiennent entre eux les différents groupes ou individus présents sur celui-ci, leur appropriation de cet espace et le regard qu'ils portent vers les autres. La seconde est **matérielle**. Chaque territoire possède des particularités naturelles qui lui confèrent des potentiels et des contraintes tout comme des propriétés matérielles, résultat des actions des sociétés (ex. l'aménagement du territoire). La dernière dimension est **organisationnelle**.

Chaque territoire est doté d'une certaine organisation des acteurs sociaux et institutionnels, caractérisée par des rapports hiérarchiques (verticaux) ou non hiérarchiques (horizontaux). Ces trois dimensions agissent à titre de ressources dans la construction de l'ÉS.

Raffestin (1980 : 146) suggère que le territoire est généré sur une base spatiale, résultat d'actions d'acteurs syntagmatiques, à toutes les échelles. En s'appropriant un espace, concrètement ou non, l'acteur le territorialise (Gumuchian et al. 2003). Inspiré de la notion de lieu, c'est-à-dire « un espace où se situe une chose où se déroule une action » (Larousse, 1991), le territoire est le produit, impossible à démêler, des éléments matériels et des pratiques sociales : c'est une construction, un espace humanisé par des acteurs, où des toiles de relations entre les objets et les humains se dressent. Il joue le rôle fondamental d'échelle intermédiaire à partir de laquelle les acteurs locaux (les institutions gouvernementales, les citoyens, les entreprises pour ne nommer que ceux-ci) peuvent développer des structures afin d'établir des relations avec l'échelle globale.

Ces réseaux forment des systèmes d'action différenciés, des espaces de débats où chacun a le potentiel d'exprimer ses pratiques, ses fonctions, son expérience (art de faire) pour finalement faire naître des cadres de références partagés et reconnus par les acteurs extérieurs. Le local devient l'agrégat d'acteurs engagés dans diverses interactions, impliqués dans des relations spécifiques maintenues avec un milieu ou un environnement particulier, leurs réseaux agissant à titre d'acteurs collectifs. Le local n'existe pas *a priori*, il résulte de l'accumulation d'expériences, d'attitudes partagées et de la volonté de provoquer certains changements.

Le changement permet de redécouvrir le territoire dans le sens où la relation la plus fondamentale qu'y porte l'individu est celle de la perception (Frémont, 1976). Un projet porté par des acteurs peut modifier la maîtrise qu'a un autre acteur de son environnement, son espace vécu. En faisant émerger de nouvelles réponses collectives, les acteurs sont en mesure d'apporter des logiques ou des rationalités différentes qui ramènent des éléments économiques, sociaux ou politiques vers le territoire ou en permettent la réorganisation. C'est le cas, par exemple, des mesures d'aide à l'emploi. L'organisation d'un territoire est donc collective et progressive.

Le Québec a connu à plusieurs moments de son histoire ce type de processus de réorganisation. Marqué par le militantisme économique des années 1980, les différents mouvements communautaires ont jeté les bases d'une économie associative dont l'axe d'intervention est l'insertion sociale par l'économie et le développement local (Vaillancourt et Favreau, 2000). Plusieurs réseaux socio-économiques se sont ensuite constitués, combinant activités marchandes et activités non marchandes dans des initiatives productives visant à renforcer l'appartenance locale et la création d'emplois (Lévesque, 2002).

La composition sociale des acteurs du développement a laissé plus de place aux organisations communautaires, aux syndicats et aux coopératives. Le développement local, concerté ou partenarial, vient donner un sens à ces réseaux qui reposent sur la mobilisation de la société civile et sur les mouvements sociaux. Il s'exprime par la création de CDR, de CDÉC et de CDC qui, à la fin des années 1990, inspireront la création des CLD (Favreau, 2004). Les coopératives d'habitation, les journaux communautaires, les jardins communautaires sont d'autres exemples de formes que peut prendre un rapport marchand 'collectivisé' (Favreau, 2004). Ces initiatives ont permis à certaines personnes auparavant exclues du marché du travail de s'y réintégrer et d'avoir ainsi une perception plus positive de leur territoire.

Ces nouvelles stratégies d'acteurs se caractérisent par la mise en place de processus de gestion démocratique, d'emplois dans des entreprises à taille humaine ou de formes de travail non hiérarchiques. Elles ont introduit de nouveaux paramètres aux principes du développement local soit :

a) « de nouveaux acteurs du développement local, des groupes en difficulté qui améliorent leur sort par la création d'entreprises répondant aux besoins d'une communauté;

b) de nouvelles règles et de nouveaux dispositifs associatifs de développement local : une gestion qui associe la population sur un territoire donné en cherchant à réarticuler les exigences du « social » et de l'« économique » au

plan local (cas des CDC, des CDÉC et des Sociétés d'aide au développement communautaire (SADC));

c) de nouvelles activités de développement local : des entreprises coopératives et communautaires (à faible intensité de capital surtout) évoluant dans de multiples champs d'intervention répondant à de nouvelles demandes sociales;

d) de nouveaux modes d'intervention des pouvoirs publics (notamment l'arrivée des CLD et des Centres locaux d'emploi (CLE)) » Boucher et Favreau (2001: 5).

Ces quatre éléments impliquent nécessairement des changements qualitatifs et des modifications dans les structures sociales, suivant une perspective globalisante. En référence à cette logique très particulière, Bryant (1991: 5) écrit :

« Le développement est la transformation d'un système et n'est pas synonyme de croissance. Le développement économique comprend la restructuration des activités économiques pour qu'elles deviennent plus concurrentielles sans qu'il y ait nécessairement une augmentation de l'emploi; il comprend l'investissement en infrastructure physique et en matière de ressources humaines afin d'améliorer les conditions générales pour la croissance et/ou le développement futur; il comprend aussi l'amélioration des conditions de travail. Bref, le développement comprend toute transformation du système de production et son environnement qui améliore la stabilité et la santé économique d'une communauté ».

Le développement est local lorsqu'il est composé d'actions ou d'événements initiés et maintenus par la population locale et/ou les acteurs locaux (Coffey et Polèse, 1984). L'OCDE (1987) définit le 'local' comme un espace avec son identité et ses dynamiques propres, des spécificités qui fondent ses relations d'interdépendance avec des espaces plus larges (régionaux, nationaux ou mondiaux) dans lesquels il s'insère aussi; au Québec, les MRC servent de plus en plus de référence (Proulx, 1994).

Le développement local représente l'expression conjointe entre différents partenaires d'une solidarité qui s'exprime par la volonté de mettre en commun des ressources afin de stimuler certains axes de développement d'une localité, de devenir des agents de changement. Duché et Savey (1988) y associent trois principales conditions :

- a) La présence d'un consensus entre les partenaires d'un espace socio-économique particulier;
- b) La volonté et la conscience de l'utilité de former un groupe cohérent, basé sur des objectifs communs et supporté par un sentiment d'appartenance attribué au même espace;
- c) Une indépendance face à l'aide publique sans être néanmoins privé d'un support financier de sources diversifiées.

Ce processus souligne la capacité des communautés et des individus à proposer et initier des formes nouvelles de changement afin de dépasser le stade 'réactif' devant les logiques dominantes qui pourraient introduire des déstructurations sur un territoire (Bryant, 1991). Toute nouvelle forme de changement découle d'une prise de conscience et de l'identification des potentialités locales, voire de la créativité, inspirée par la lecture des expériences propres aux autres territoires.

2.1.1 Le développement économique communautaire

L'ÉS est une approche d'inclusion par l'économie qui vise « l'insertion durable dans une perspective de démocratisation, de cohésion sociale et de bien-être des personnes à l'aide d'activités entrepreneuriales et collectives utiles pour la société » (Comeau, 2004: 29). Par l'intermédiaire d'interventions collectives, « *on appuie des groupes en leur permettant de construire des réseaux dans leur communauté, on encourage l'entraide, on mobilise des ressources, on amène les personnes de la communauté à répondre aux besoins et à réaliser une plus grande justice sociale* » (Comeau, 2004: 29).

Afin de faire émerger ces groupes ou tout simplement d'encourager l'adoption de cette méthode d'intervention, les acteurs locaux ont plusieurs étapes à franchir. Ceux

de la Haute-Yamaska, par exemple, vont utiliser plusieurs types de stratégies d'intervention afin d'implanter l'ÉS comme moyen d'insertion économique (**tableau 2.1**).

La première stratégie repose sur « l'interprétation ». C'est l'action d'éclaircir, d'expliquer. Les acteurs peuvent agir par le biais de l'analyse, de l'éducation, voire de la persuasion. Ils peuvent aussi adopter des stratégies institutionnelles, c'est-à-dire mettre en place des structures, souvent politiques ou sociales, reposant sur des lois ou des coutumes. Finalement, ils peuvent opter pour des stratégies organisationnelles, donc créer des comités ou des regroupements qui reposent sur certains objectifs établis. Ces stratégies sont des méthodes que les acteurs peuvent employer au cours du processus de « traduction », présenté à la section 2.3.2 de ce document.

Tableau 2.1 : Les stratégies d'intervention des acteurs locaux

Stratégie	Axes	Moyens	Exemples de la Haute-Yamaska
Stratégies d'interprétation	Analyse du contexte local et global	Repérer les besoins qui motivent la réorganisation des actions et évaluer les efforts qui seront nécessaires	Exercice de planification stratégique concernant l'ÉS
	Éducation	Informar sur les possibilités de structurer des organisations économiques différentes (éducation du public, mise sur pied et consolidation)	Ateliers de formation sur les coopératives, sur le démarrage d'entreprises ou sur le plan d'affaires
	Persuasion	Faire valoir des solutions en présentant des exemples de réalisations parallèles	Analyse des projets d'ÉS en place dans d'autres MRC
Stratégies institutionnelles	Institutionnalisation	Codifier et diffuser les règles et les principes de l'ÉS	Ajouts de critères se rapportant à la sélection des projets
	Coopération conflictuelle	Joindre les acteurs avec des points de vue différents afin de limiter les freins	Adjoindre des gens du milieu des affaires aux tables de discussion
	Régénération des initiatives collectives par des changements	Changer la structure de pouvoir suivant l'évolution de l'ÉS afin de maximiser l'utilisation des forces de chacun	Le Bureau du député de Shefford prend la tête du 'projet pilote'
Stratégies organisationnelles	Mobilisation des ressources	Informar, organiser, négocier, revendiquer ou solliciter	Les entreprises d'ÉS se rassemblent afin de présenter leurs réalisations aux différents maires de la région de la Montérégie
	Création d'organisations vouées à la concertation des acteurs du milieu et à l'appui des initiatives	Développer des comités de support	Création de deux comités d'ÉS

Source : Adaptation de Comeau (2004)

Le modèle de développement économique communautaire (DÉC), une variante importante du développement local, englobe ces stratégies en réponse à l'inadéquation entre les formes institutionnelles en place et aux modes productifs en changement (Bryant, 1991). Il signifie 'créer des initiatives collectives ou communautaires' par des actions visant l'insertion sociale des individus ou des communautés par l'intermédiaire d'activités économiques à finalité sociale. Ces initiatives permettent de lutter autant contre la pauvreté que de provoquer des changements dans les structures productives et dans les rapports de pouvoir d'un milieu. Le DEC repose sur l'intégration du développement économique et du développement social ou, du moins, sur l'assurance que le développement économique n'entre pas en conflit avec des objectifs sociaux ou environnementaux (voir tableau 2.2).

Tableau 2.2 : Les éléments clés du DÉC

Éléments clés	Détails
Ressources	Supporter les agences publiques, rendre les intrants disponibles, à des coûts réduits, et l'expertise de firmes privées
Contexte multiple	Améliorer le cadre de vie local, favoriser la création d'emplois ou d'entreprises
Activités	Diversifier les activités en fonction des opportunités
Structures entrepreneuriales et participatives locales	Développer des coopératives, des associations pour le développement, des groupes de citoyens

Source : Adapté de Keane (1990)

Le DÉC vise la démocratisation de l'économie par la mise en place d'un modèle de développement local s'appuyant sur les institutions locales et sur une économie plurielle qui peut être caractérisée par l'augmentation du nombre d'entreprise d'ÉS. Vienney (1994), par exemple, suggère que ce processus passe par l'activité entrepreneuriale collective. Les éléments opérationnels de ce mode entrepreneurial sont entre autres :

- De favoriser la responsabilité sociale des entreprises;
- De mettre en place et de soutenir les activités des :

- Entreprises d'économie sociale;
- Coopératives;
- Micros entreprises;
- De développer une économie plurielle locale;
- De favoriser le maillage des activités à finalité sociale et économique;
- D'appuyer les activités de production et de distribution équitable.

2.2 L'économie sociale

L'ÉS peut intervenir à titre d'outil du DÉC et même permettre d'en élargir les bases pour y devenir une stratégie intégrée. Elle joue un rôle important dans le renouvellement des formes de développement des communautés locales depuis un peu plus de 20 ans. Elle a engendré plusieurs types d'initiatives où se croisent *association* et *coopération* (Favreau, 2005):

- des initiatives de formation à l'emploi;
- des initiatives de développement de services de proximité;
- des initiatives de revitalisation économique et sociale territorialisées.

Ces projets sont constitués sur des règles qui donnent la priorité aux personnes plutôt qu'aux capitaux et sont traduits par des entreprises collectives qui reposent sur l'association d'individus et le croisement de leur capacité à mobiliser des ressources. Ils tirent leur signification de la remise en cause du modèle de développement introduit après la Seconde Guerre, de l'ouverture des frontières, de la concurrence exacerbée ou de la libéralisation de l'économie (Cohen, 2001). Les impacts locaux de ces tendances, soit la réduction des services collectifs, la croissance de l'exclusion sociale et l'augmentation de la pauvreté ont donné lieu à un nombre croissant d'initiatives provenant de la société civile, dans des secteurs où ni l'État ni l'entreprise privée n'offrait alors de solutions.

L'ÉS répond à des besoins immédiats ou urgents (les friperies, les banques alimentaires, les restaurants populaires, les entreprises d'insertion). Elle promeut aussi des expérimentations ou des initiatives pour « *une autre société ou pour vivre et travailler autrement* » (Lévesque, 2002). Elle inspire la mise en place d'outils

sociaux plus démocratiques, assurant la reconnaissance de la place de la femme ou des principes du développement durable, par exemple. Elle s'inscrit dans le courant de la démocratie solidaire.

L'ÉS s'appuie sur le désir de répondre à des besoins sociaux précis dans une communauté, sur la volonté de construire une identité partagée par l'intermédiaire de projets collectifs ou de provoquer des transformations sociales. Les entreprises formées dans ce cadre sont actives dans un grand nombre de secteurs (alimentation, services funéraires, service de garde, récupération et recyclage, foresterie, récréotourisme). Elles se distinguent de l'entreprise privée sur plusieurs points (Favreau, 2005: 11) :

- *« des entreprises qui, à l'origine, sont des regroupements de personnes avant d'être des regroupements de capitaux;*
- *des entreprises et des organisations dont la propriété est collective, propriété des usagers et/ou des salariés;*
- *des entreprises caractérisées par un fonctionnement démocratique inscrit dans un statut juridique d'association, de coopérative ou de mutuelle (ou dans des dynamiques associatives, coopératives ou d'entraide plus ou moins informelles);*
- *des entreprises dans lesquelles le patrimoine est collectif, les surplus, profits et ristournes étant de caractère inaliénable;*
- *des entreprises dans lesquelles on retrouve une catégorie nouvelle d'acteurs, des gens issus de milieux qui n'ont généralement pas baigné dans le monde de l'entreprise ni dans un environnement favorable à leur participation directe sur ce terrain ».*

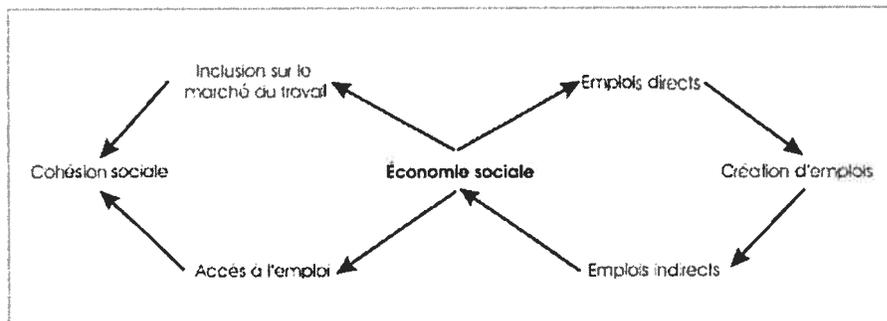
L'ÉS a le potentiel de contribuer au marché du travail (voir figure 2.1) non seulement en termes de création d'emplois, mais aussi de cohésion sociale, d'intégration et d'inclusion : elle permet aux individus de se réapproprier leurs compétences citoyennes (Campbell, 1999). En produisant des biens et des services, les entreprises d'ÉS créent des emplois directs et indirects par l'intermédiaire de l'achat de services

et de produits. Elles donnent aux personnes qu'elles emploient les ressources financières nécessaires à leur propre consommation.

Les services que les entreprises d'ÉS développent sont généralement situés dans des secteurs qui demandent beaucoup de main-d'œuvre (c'est le cas des soins à domicile), à l'inverse des manufactures qui présentent un haut niveau de sophistication, par exemple. Elles ont aussi la particularité d'internaliser des services qui, autrement, devraient être fournis sur des bases non locales, ce qui réduit le niveau de dépendance des communautés qui les hébergent. L'ÉS peut amenuiser les fluctuations de l'approvisionnement en services, stabiliser leur accès et les opportunités d'emploi.

L'ÉS favorise la cohésion sociale, particulièrement là où les disparités et les inégalités sont élevées : en fournissant divers services de base tel qu'un service de garde, les individus peuvent concentrer leurs énergies à leur formation, à la recherche d'un emploi ou directement à un emploi. Le transport collectif rend accessible un rayon plus important d'opportunités d'emploi. L'ÉS augmente la capacité d'insertion des personnes auparavant exclues par un gain de compétences et d'habiletés qui donnent accès à un éventail plus large d'opportunités d'emploi et à des salaires plus intéressants.

Figure 2.1 : Contribution de l'économie sociale



Source : Campbell (1999: 15)

2.2.1 Perspectives sur la définition de l'économie sociale

Au Québec, l'ÉS s'appuie sur l'histoire de l'entrepreneuriat collectif et sur l'émergence de l'action communautaire (Favreau, 1995). Elle s'est composée de diverses constructions locales et non locales, inspirées par des valeurs comme la confiance, la réciprocité et l'appartenance, transmises à travers des réseaux formels et informels.

En misant sur la coopération et la concertation, les entreprises sociales et les acteurs locaux ont su générer des ressources communautaires qui permettront l'émergence de l'ÉS. L'ÉS forme maintenant une expression qui désigne « les entreprises qui tentent de canaliser impératifs économiques et impératifs sociaux et qui repose essentiellement sur le dynamisme des collectivités locales et donc sur une participation des citoyens ou encore des travailleurs directement impliqués » (Lévesque et Mallo, 1992: 391).

L'ÉS est une économie hybride qui assure le financement de projets sociaux en liant un financement par le marché, du bénévolat et des aides locaux. Ces projets ont diverses formes et sont mis en place par des acteurs qui veulent mettre fin à l'exclusion de personnes qui rejoignent difficilement les exigences du marché du travail. La base commune de ces projets est de créer des liens sociaux, l'individu au centre, qui favorisent l'innovation sociale.

L'ÉS met en relation les personnes qui désirent appuyer son développement dans des projets qui concernent une clientèle cible sur des territoires précis (parce que les besoins des individus sont très variables dans l'espace). Ces personnes sont appelées à mobiliser les ressources auxquelles elles ont accès par l'intermédiaire de leurs réseaux ou à générer des ressources par ces projets (main-d'œuvre formée, par exemple).

L'ÉS apporte aussi un éclairage différent sur un 'nouvel espace public' en s'affirmant comme le potentiel d'un nouveau lieu de médiation entre le monde économique, social et politique, sous l'impulsion de quelques acteurs qui en sont les

catalyseurs. L'action économique se transforme en un mode de participation communautaire. Elle permet aussi de développer un cadre de validation, pour la communauté, des initiatives citoyennes par un accompagnement collectif de chaque projet en se prononçant sur un compromis entre les logiques des acteurs économiques, des citoyens et des institutions.

Le premier moyen de s'approprier l'ÉS est de la définir. Bien qu'au Québec, le gouvernement ait imposé sa conception de l'ÉS aux acteurs locaux, ceux qui la représentent l'interprètent à leur façon et peuvent contourner certaines règles afin qu'elle s'adapte aux réalités du terrain. Jetons un œil aux principales constructions théoriques qui s'y rapportent (recensées dans Ninacs et Toye, 2002 par exemple) :

La définition qu'en fait le **Chantier de l'économie sociale** s'inspire du travail du Conseil wallon de l'économie sociale découlant des travaux de Jacques Defourny (1991).

Le terme 'économie' renvoie à la « production concrète de biens ou de services ayant l'entreprise comme forme d'organisation et contribuant à une augmentation nette de la richesse collective » et le terme 'social', à « la rentabilité sociale, et non purement économique, des activités. Cette rentabilité s'évalue par la contribution au développement démocratique, par le soutien d'une citoyenneté active et par la promotion des valeurs de prise en charge individuelle et collective » (Chantier de l'économie sociale, 2005: 6).

L'activité économique fera partie de l'ÉS si elle obéit aux principes suivants : 1) la finalité de service aux membres ou à la collectivité; 2) l'autonomie de gestion; 3) le processus de décision démocratique; 4) la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des surplus et des revenus; 5) la participation, la prise en charge et la responsabilité individuelle et collective. Les coopératives, les mutuelles, les associations et les entreprises à capital-actions qui se conforment à ces règles peuvent être partie prenante de l'ÉS.

Henri Desroches (1983) accorde aux associations, aux coopératives et aux mutuelles le statut de noyau dur de l'ÉS. D'autres formes sont incertaines :

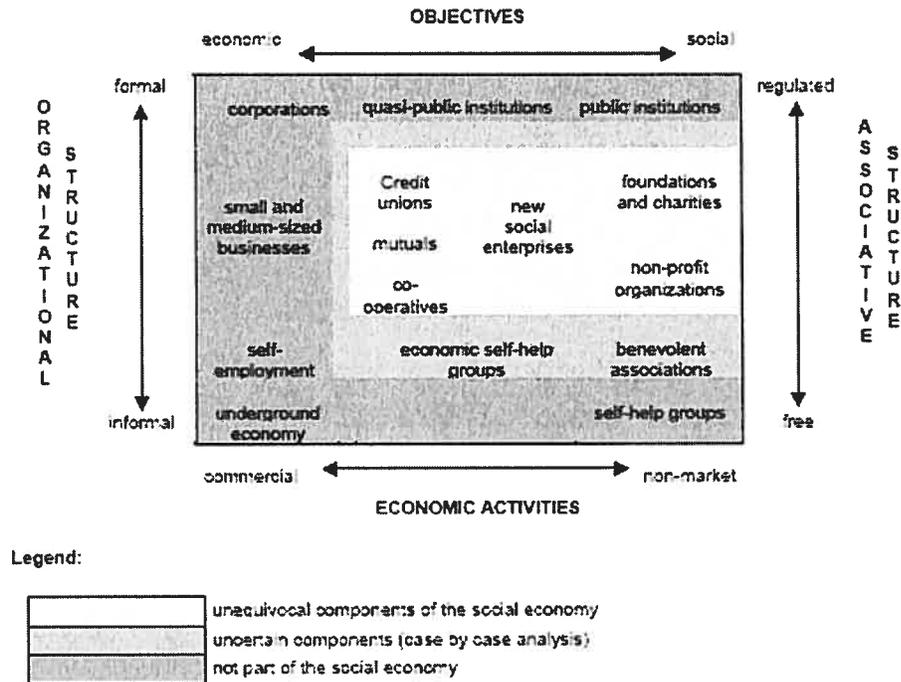
l'entreprise privée en partenariat avec un syndicat, l'entreprise à participation ouvrière, l'entreprise mixte en partenariat avec une municipalité ou l'entreprise publique ayant une certaine autonomie de gestion. Leur structure organisationnelle est basée sur le principe 'de la personne avant le capital', intégrée à un cadre de prise de décision démocratique utilisant la formule 'une personne un vote'. La configuration financière doit désapprouver le bénéfice individuel.

Claude Vienney (1994) considère que l'ÉS est le groupement de personnes et d'une entreprise produisant des biens ou des services reliés ensemble par certaines règles : 1) une règle relative au groupement des personnes (l'égalité); 2) une règle relative aux rapports membres-entreprise (déterminant de l'activité de l'entreprise); 3) une règle relative aux rapports entreprises-membres (distribution des résultats proportionnelle à l'usage); 4) une règle relative à l'entreprise ou l'organisation (propriété durablement collective). D'après Lévesques et Côté (1995: 11), « ces quatre règles assurent la stabilité de la combinaison quand des forces centrifuges, liées à leur environnement respectif, tendent à les dissocier. Elles forment un système de telle manière que la remise en cause de l'une d'entre elles affecte l'ensemble des autres ».

Laville (Laville, 1992; Laville, 1994) adopte la perspective des services de proximité. D'après lui, l'ÉS est une construction conjointe de l'offre et de la demande par des usagers et des professionnels. Parce que le bénévolat vient à ne plus suffire, elle tend à s'hybrider entre l'économie marchande, non marchande et l'économie non monétaire. L'implication des usagers dans la conception et le fonctionnement des services issus du développement local a l'originalité de permettre « l'articulation durable entre réciprocité, marché et redistribution qu'ils cherchent à réaliser au sein d'unités microéconomiques » (Laville, 1992).

L'amalgame de ces modèles théoriques (*voir figure 2.2*) suggère que ce sont les objectifs et les valeurs, la structure organisationnelle et associative, le type d'activité économique et les joueurs impliqués qui différencient une entreprise d'ÉS des autres (Ninacs et Toye, 2002).

Figure 2.2 : Les quatre composantes de l'économie sociale



Source : Ninacs et Toye (2002: 7)

2.2.2 Le modèle québécois

Depuis 1990, un mouvement de transformation s'est amorcé afin de répondre à la crise du marché du travail et à la crise budgétaire de certains paliers gouvernementaux. La remise en cause de l'État-Providence a fait émerger de nouvelles pratiques sociales provenant de la société civile dans le secteur de l'emploi, du développement local ou régional et de la santé et du bien-être. Les pratiques des groupes alternatifs ont progressivement été reconnues par l'État, et des lieux de concertation se sont développés, principalement dans le secteur de la santé et des services sociaux où, après à la loi 120, 20% des sièges aux conseils d'administration des régies régionales de la santé et des services régionaux deviennent réservés aux groupes communautaires. À partir de 1992, les groupes de réponse aux problèmes d'emploi (CDEC et CDC) sont intégrés aux structures de concertation locale et régionale (D'Amour, 1999).

La marche des femmes de 1995, ‘*Du pain et des roses*’, constitue l’un des éléments les plus apparents de ce mouvement : suite à l’appel de la Fédération des femmes du Québec, des centaines de femmes se mobilisent et font état de neuf revendications. L’une de celles-ci concerne la mise en place d’infrastructures sociales¹; des ressources destinées à soutenir les groupes communautaires et une nouvelle économie prête à traiter de l’exclusion des femmes du marché du travail et de la prédominance pour celles-ci, d’emplois souvent sous-évalués ou sous-payés.

Après la marche, un comité sur l’économie sociale est mis en place, composé de représentantes des groupes de femmes et de trois départements gouvernementaux (Emploi et solidarité, Statut de la femme et sécurité du revenu, Ressources naturelles et développement régional et santé et services sociaux) afin d’aviser le gouvernement concernant les démarches à prendre en ÉS (Ninacs et Toye, 2002). Deux personnes vont s’ajouter à titre d’observatrices : elles représentent le ministre d’État au développement des régions et le ministre des affaires municipales et le conseil du statut de la femme (Ninacs et Toye, 2002). Cette composition doit faire en sorte que l’information circule aisément entre les ministères et les membres qu’ils incluaient respectivement. Le mandat confié au comité consistait à conseiller le gouvernement dans ses choix portant sur l’ÉS, dans une perspective de changement social.

Au cours de la *Conférence sur le devenir social et économique du Québec*, en mars 1996, le Premier ministre, Lucien Bouchard, introduit publiquement la notion d’ÉS, reprise au cours du *Sommet socio-économique de 1996*. En vue de celui-ci, Bouchard

¹ Il s’agit de « ressources mises en place par des collectivités pour améliorer leur qualité de vie. Ces ressources peuvent se donner des missions diverses : combattre les inégalités et la discrimination, briser l’isolement des personnes, favoriser l’entraide, la prise en charge, l’éducation populaire, le sentiment d’appartenance et la participation, venir en aide aux personnes malades, âgées ou handicapées, garder les enfants, alphabétiser, accueillir, intégrer, etc. Comme on le voit, il s’agit ici de ressources vitales pour une communauté. On parle donc d’économie sociale, de qualité dans les rapports humains plutôt que de surconsommation de produits manufacturés. Cette économie sociale est une alternative à l’exclusion marquée de beaucoup de femmes dans l’économie de marché » David, F., et Marcoux, L. (1995). *Du pain et des roses, Cahier des revendications et guide d’animation*. Montréal.

Ce qui caractérise un programme d’infrastructure sociale devient la consolidation des ressources communautaires déjà disponibles sur le terrain. Cette consolidation se fera par l’intermédiaire de financements récurrents et suffisants, le développement de nouvelles ressources correspondantes aux besoins identifiés par les collectivités et la consolidation des services parapublics afin de les rendre plus accessibles à la population.

met en place le COCÉS, ainsi qu'un groupe de travail sur l'économie sociale. Ce dernier permet d'introduire un nouvel espoir dans les discussions difficiles ciblant les sans-emploi et la création d'emplois par une approche qui se veut la contraction du développement social et du développement économique dans des secteurs ciblés de l'économie (Ninacs et Toye, 2002). Sa position est particulière : entre l'État et le marché, elle est l'intermédiaire de l'expression locale des besoins et, en conséquence, des moyens institutionnels pour leur prise en compte (Bouchard et al., 2000). Suivant les recommandations du sommet, le Chantier de l'économie sociale est créé afin de maintenir élevé le potentiel de mobilisation des partenaires, de les représenter et d'assurer le développement et la promotion de l'ÉS.

L'objectif du Sommet est *d'établir un plan d'action à la lumière des crises sociales et économiques que connaît le Québec*. En réponse à celui-ci, différents projets (environ vingt) soutenus par le GTÉS sont présentés et acceptés. Les conditions de développement de l'ÉS identifiées par celui-ci introduiront des modifications législatives et réglementaires². La définition de l'ÉS qu'il propose est acceptée par les partenaires et le Conseil des ministres. Le gouvernement mettra en place les CRÉS dont la tâche sera de superviser cette nouvelle mesure au plan régional.

Le nombre et la diversité des acteurs engagés dans cette réflexion initient des *confrontations* entre des personnes qui n'ont pas les mêmes approches, tributaires de leur système de valeur :

- Le COCÉS insiste sur la création d'emplois durables et de qualité afin de se dégager d'une image de programme d'emploi pour les prestataires de l'assistance-emploi (Lemieux et Simard, 1996);

² Les modifications autorisent « *des dérogations au système des règles coopératives et ce, essentiellement pour permettre d'augmenter la capitalisation, quitte à faire appel à des investisseurs extérieurs et à leur donner accès au pouvoir et à la répartition des excédents. [...] Elle ouvre à d'autres qu'aux membres la possibilité de détenir des parts privilégiées participantes qui donnent le droit de recevoir un intérêt (jusqu'à un maximum de 25 % des trop perçus ou excédents). Elle permet également que des non-membres soient élus administrateurs (jusqu'à concurrence de 25 % des postes)* » D'Amour, M. (1999). *Procès d'institutionnalisation de l'économie sociale au Québec* : Cahiers du LAREPPS (99-05), Université du Québec à Montréal.

- Le Chantier de l'économie sociale s'accroche à une vision large organisée autour de certaines valeurs : finalité de service aux membres ou à la collectivité, autonomie de gestion, processus de décision démocratique, primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des surplus, participation, prise en charge et responsabilité individuelle et collective (Chantier de l'économie sociale, 2004). Les valeurs peuvent toujours être remises en question;
- Les Groupes de femmes veulent faire de l'ÉS une réponse à des besoins sociaux, dans la foulée des revendications de la Marche des femmes;
- Le projet étatique s'exprime selon les caractéristiques relevant des instances impliquées dans les différents comités (D'Amour, 1999). Le ministère de la Sécurité du revenu vise l'employabilité des bénéficiaires de l'aide sociale d'après deux modèles : le Programme d'aide à l'intégration à l'emploi et le Programme Expérience de travail. Pour le Secrétariat au développement des régions, l'ÉS intervient dans les régions affectées par le chômage ou par la logique marchande. Dans le domaine de la santé et des services sociaux, elle est représentée par des projets concernant la clientèle que cible chacun des ministres.

Les intérêts différents engendrent aussi des réactions différentes. Dans les organisations syndicales, la stratégie du déficit zéro des gouvernements fédéral et provincial et les réformes effectuées dans le secteur de la santé, qui ont entraîné une réduction des effectifs et, par le fait même, détérioré les conditions de travail, laissent planer une certaine résistance. D'autres y voient le danger d'une substitution d'emplois et un processus de désengagement de l'État. On craint que le soutien financier de l'État ne vienne qu'à se limiter aux organismes qui utilisent la tarification ou que des barrières soient imposées par l'intermédiaire de programmes d'action trop précis (Vaillancourt et Favreau, 2000).

Les mouvements de femmes craignent la création de ghettos d'emplois de mauvaise qualité ou de substituts à des emplois jusqu'alors offerts par le secteur public. Ils

appréhendent l'émergence de problèmes d'accès aux soins de santé ou aux services sociaux.

Les milieux communautaires voient dans l'ÉS un outil concret de lutte contre la pauvreté et l'exclusion, mais redoutent la perte de leur autonomie ou les conséquences d'une forte instrumentalisation, selon des objectifs imposés par l'État.

2.2.3 L'entreprise d'économie sociale

L'entreprise d'économie sociale se caractérise par sa gestion collective, ses valeurs d'équité et de démocratie et sa citoyenneté active qui s'exprime par l'implication (Laville, 1994). Des liens sociaux de réciprocité ont pour rôle de maintenir l'activité économique ainsi que les rapports entre les personnes associées.

Le choix d'une forme juridique appropriée relève de la recherche d'une correspondance étroite entre les 'règles' et les objectifs du groupe porteur. Ce groupe devra prendre en compte la nature du projet et les motivations des partenaires et de la population locale (voir figure 2.3).

Figure 2.3 : Une synthèse des caractéristiques associées aux différentes formes d'entreprises

	Coopérative	OBNL
Mission	Améliorer la qualité de vie des membres de la coopérative en leur procurant un « avantage coopératif » sous forme de biens, de services ou d'emplois	Améliorer la qualité de vie des membres d'une communauté en leur offrant des biens ou des services socialement utiles
Partage du pouvoir	Un membre = un vote Le pouvoir appartient aux membres Les membres doivent verser des parts sociales à la coopérative (contribution financière obligatoire des membres)	Un membre = un vote Le pouvoir appartient aux membres Les OBNL ne sont pas tenus d'exiger une contribution financière des membres (peut cependant être fait sous forme de cartes de membres selon les règlements internes de l'OBNL)
Instances décisionnelles	Assemblée générale des membres Conseil d'administration Direction ou coordination	Assemblée générale des membres Conseil d'administration Direction ou coordination
Financement	Revenus autonomes et à l'occasion, des contributions de l'État ou du privé (subventions, ententes de services ou commandites)	Montage financier incluant des revenus autonomes et la plupart du temps, des contributions de l'État (subventions, ententes de services ou commandites) et du privé
Partage des surplus	Les surplus sont réinvestis dans la coopérative ou distribués aux membres selon les règlements de la coopérative et de la Loi (ristournes)	Les surplus sont réinvestis dans l'OBNL Il ne peut y avoir de partage de ce surplus entre les membres
Fonctionnement	Soumis à la Loi sur les coopératives	Soumis à la partie III de la Loi sur les compagnies

Source : Anim'Action et Comité régional d'économie sociale de la région de Québec (2002)

Les démarches relatives à la mise en place d'un projet d'ÉS sont complexes et nécessitent généralement un accompagnement, que ce soit de la part d'un CLD ou de tout autre organisation responsable du développement des entreprises. La période de pré démarrage est souvent longue, s'étalant de quelques mois à quelques années :

- *« Étape 1 : regrouper les individus et les groupes susceptibles d'avoir un besoin commun à combler. Vérifier les attentes et les motivations de chacun. Déterminer le type d'activité. Recevoir les formations et les informations adaptées;*
- *Étape 2 : Nommer un comité provisoire composé de 5 à 15 personnes;*
- *Étape 3 : Réaliser une étude de faisabilité et identifier les sources possibles de financement. Choisir la forme juridique appropriée. Rédiger une ébauche du plan d'affaires;*
- *Étape 4 : Présenter les résultats des travaux et susciter la mobilisation;*
- *Étape 5 : Obtenir l'incorporation légale et élaborer un plan de formation pour les membres;*
- *Étape 6 : Rédiger un projet de règlements. Tenir une assemblée générale de fondation;*
- *Étape 7 : Finaliser le plan d'affaires et négocier le financement;*
- *Étape 8 : Réaliser le projet d'entreprise et débiter les opérations ».*

Source : Comité régional d'économie sociale de la région de la Montérégie (2004)

2.3 La dynamique des localités

Les localités peuvent être le lieu du développement d'un modèle d'ÉS parce qu'elles se composent d'espaces d'action. Ces espaces s'organisent autour de situations sociales où se juxtaposent des acteurs à toutes les échelles. Pour comprendre comment les acteurs génèrent ce type de processus, des chercheurs de l'Université de Montréal ont proposé un modèle en 7 composantes (entre autres: Allie et Bryant, 2001; Bryant, 1995a; Des Roches et Bryant, 1997; Doyon et Bryant, 2004; Frej et al., 2003).

La construction d'une localité est le résultat d'acteurs (1)³ qui poursuivent leurs intérêts et leurs objectifs (2), en fonction de degrés particuliers d'influence et de pouvoir. Ils entreprennent des actions ou des non actions (3) selon leurs objectifs et leurs intérêts, à la fois individuels ou attachés à ceux de leur communauté. Ces actions s'inscrivent dans des réseaux (4) de relations de tous ordres qui juxtaposent à la fois des éléments locaux et non locaux. Ils représentent des structures formelles (5a) ou informelles (5b), au cœur desquelles les acteurs possèdent une position.

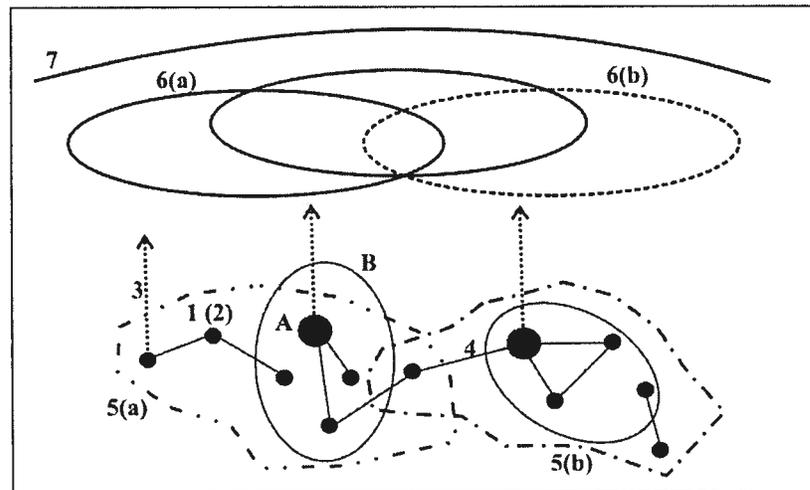
Généralement, certains acteurs clés (A) émergent et utilisent leur influence et leur pouvoir afin de mobiliser d'autres acteurs autour de leur champ d'intérêt. Ils forment des associations (B) afin de regrouper les forces vives et créer des réseaux entre elles. Les associations représentent un point de convergence pour différents acteurs sur un élément du développement et emploient différentes stratégies afin de faire valoir leur position.

Les individus ou les associations peuvent prendre des décisions ou influencer les autres à prendre des initiatives. Ils le font généralement selon des grappes d'intérêts.

Chaque grappe est une orientation : par exemple l'agrotourisme, le développement industriel ou l'économie sociale. Elles peuvent être les représentantes des choix délibérés de la communauté et, éventuellement, devenir des orientations stratégiques (6a). D'autre part, elles peuvent être tronquées, latentes ou cachées (6b). C'est le cas lorsque la structure locale du pouvoir regarde d'un œil moins favorable certaines options de développement ou lorsque les citoyens sont défavorables à certains types de changements (Bryant et al., 1998). Finalement, tous ces éléments prennent place dans un contexte particulier (7), celui de l'acteur, que l'on peut définir à des échelles géographiques différentes.

³ Les chiffres indiqués entre parenthèse correspondent à ceux de la figure 2.4.

Figure 2.4 : La dynamique des localités



Source : Adaptation de Bryant et al., 1998

2.4 Les orientations de développement

L'ÉS, lorsqu'elle fera son entrée sur la scène locale, sera l'occasion pour certains acteurs clés de mobiliser un ensemble de personnes qui possèdent des intérêts qui lui sont parallèles ou rapprochés. Ces mêmes acteurs, pourront former une association, validant une vision particulière du concept. Une fois inscrite à titre d'élément privilégié du développement local, l'ÉS pourra devenir une orientation de développement par l'intermédiaire des valeurs qu'elle défend et des outils qu'elle offre afin de répondre aux besoins des citoyens. Elle gagnera sa légitimité par l'intermédiaire des entreprises qui en découleront.

Transformer l'ÉS en orientation de développement repose sur la capacité des acteurs locaux à organiser et à faire évoluer leurs initiatives dans des directions partagées. Au début de ce processus d'évolution, il existe une multitude de groupes d'intervention avec des fonctions et des responsabilités différentes, conduisant plus ou moins séparément des actions et des projets. Chacun porte sa propre vision de la collectivité, une conséquence de la compartimentation des activités.

Faire émerger une nouvelle orientation de développement implique de concilier cette perspective sectorielle à une perspective globale, en croisant au maximum les

compétences des acteurs locaux. En effet, la pratique du développement local « tend à associer le plus de partenaires possible autour d'un projet commun de développement, dans une intervention simultanée et cohérente » (Vachon et Coallier, 1993: 100). La **concertation** apparaît être la solution idéale à l'exploitation, dans la confiance et le respect, des avantages de la mise en commun des ressources.

La concertation est une forme de partenariat qui exige la représentation, autour des tables de discussion, de tous les intérêts présents dans une localité. L'efficacité de cette démarche repose sur : l'égalité entre les interlocuteurs, la recherche continue de points de convergence entre les différents partenaires et des actions conjointes insérées dans le processus global de développement, l'établissement d'objectifs communs et des étapes nécessaires à leur réalisation, le partage des responsabilités et un processus de suivi conjoint (Bryant, 1995b; Vachon et Coallier, 1993).

C'est une démarche qui s'apparente au processus d'*association* (Law, 1986; Murdoch, 1994; Murdoch et Marsden, 1995), dont la responsabilité incombe souvent aux acteurs *leaders* (Bryant et al., 1999; Vachon et Coallier, 1993). Les acteurs leaders ont le rôle de mobiliser d'autres acteurs au sein de ces associations et de les inciter à maintenir leur participation au processus de mise en place d'une orientation de développement, jusqu'à ce que celle-ci s'auto organise.

2.4.1 Décentraliser le développement

Le processus de développement est décentralisé à l'intérieur de chacune des orientations de développement et, inévitablement, dans les associations qui les représentent. Les orientations n'ont pas toutes la même importance pour une localité. Certaines opportunités ou certains défis sont plus importants que d'autres : ils émergent selon les caractéristiques de la localité et, surtout, selon la force et l'influence des acteurs qui la composent (Allie et Bryant, 2001).

Certaines orientations, avec le potentiel de contribuer au développement d'une communauté, peuvent être mal organisées par les acteurs ou ceux-ci peuvent avoir des difficultés à les exploiter à leur pleine capacité. D'autres peuvent ne jamais avoir

été envisagées ou adressées. Il en va de la force et des intérêts des acteurs qui les représentent.

Chaque orientation est un cadre de représentation pour différents acteurs (et pour leurs intérêts), une forme d'identité, dans l'intégration de nouvelles dimensions propres aux virages sociaux, politiques et économiques, dans l'émergence potentielle de forces causales coordonnées à l'échelle des communautés. Ce sont des outils pour organiser l'information relative au développement et le développement lui-même (Bryant et Preston, 1987).

Ces orientations reposent sur l'intégration (la mobilisation) d'une dose suffisante de pouvoir, « une composition faite d'un nombre important d'individus, mais attribuée à l'un [certains] de ceux-ci » (Latour, 1986: 265, traduction libre de l'auteur), découlant de l'habileté de certains acteurs à aligner le *monde d'autres acteurs* (Callon, 1986) et à utiliser leurs ressources afin de façonner l'orientation en question. L'acteur initiateur en vient à exprimer « dans son propre langage ce que les autres disent et veulent, [il] s'érige en porte-parole » (Callon, 1986: 204). C'est ainsi que, de plusieurs mondes séparés (organismes communautaires, entrepreneurs, institutions gouvernementales), cette démarche entreprise par certaines personnes (mobiliser, influencer et convaincre), en postent d'autres dans des formes relationnelles particulières où ils auront à accepter certains rôles et certaines positions (voir, par exemple, la section 2.3.3).

Parmi les éléments stratégiques sur lesquels un individu peut s'appuyer lorsqu'il initie la construction d'une nouvelle orientation de développement, on compte (Bryant, 1995a) :

- D'autres acteurs qui ont quelque chose en commun en terme d'objectifs;
- L'élaboration d'un terrain d'action partagé qui tient compte des initiatives appartenant à chacun;
- Un environnement riche où les ressources sont disponibles.
- Une voie qui présente quelque chose de plus intéressant que les autres et qui rassemble les différentes valeurs et les différents intérêts autour d'un objet commun.

Les orientations peuvent être représentées selon trois configurations (Beaudoin et Bryant, 1993; Bryant, 1995b). D'abord, sous la forme de **secteurs** d'activités : par exemple, l'agriculture, le tourisme ou les activités industrielles. Elles peuvent ensuite prendre la forme de **thèmes** et recouper plusieurs secteurs. Elles représentent des intérêts d'ordre social comme la jeunesse et la protection de l'environnement. Finalement, elles peuvent posséder une base **géographique** : la problématique des zones rurales d'un territoire. D'autres sont des **combinaisons**.

Dans tous les cas, les orientations sont des points d'intersection pour les membres d'une communauté où chaque personne est appelée, en fonction de ses intérêts, à y contribuer par ses compétences tout en considérant les actions entreprises par les autres acteurs. Les caractéristiques hiérarchiques exercent néanmoins certaines contraintes, limitant le nombre de choix disponibles, c'est-à-dire « freedom within the law » (Allen et Starr, 1982: 15).

Parmi les rôles ou les fonctions que peuvent jouer les individus à l'intérieur de chaque orientation, on retrouve entre autres : l'information, la formation, la sensibilisation, l'intégration, l'action, la planification et l'évaluation. Jouer un rôle permet d'assurer l'évolution d'une orientation et détermine aussi la position d'un acteur par rapport à un autre. Le bassin total de compétence influence de façon importante le poids d'une orientation et contribue au jeu des associations qui se chevauchent, se complètent ou s'effacent.

2.4.2 L'organisation des orientations de développement

Dans la perspective de développer et de gérer le développement d'une communauté, chaque orientation stratégique doit être définie en respectant le mieux possible les actions qui sont en cours. Elles doivent être significatives dans le développement actuel et potentiel de la communauté tout en étant associées à certains segments spécifiques de la population ou certains groupes d'activités.

Le processus associé à la mise en place d'une orientation s'ébauche sur différentes phases et étapes théoriques (Vachon et Coallier, 1993: 119) :

Phase 1

- Prise de conscience (suscitée par un événement déclencheur)
- Mobilisation des forces vives : information, sensibilisation, consultation
- Manifestation d'une volonté d'intervenir

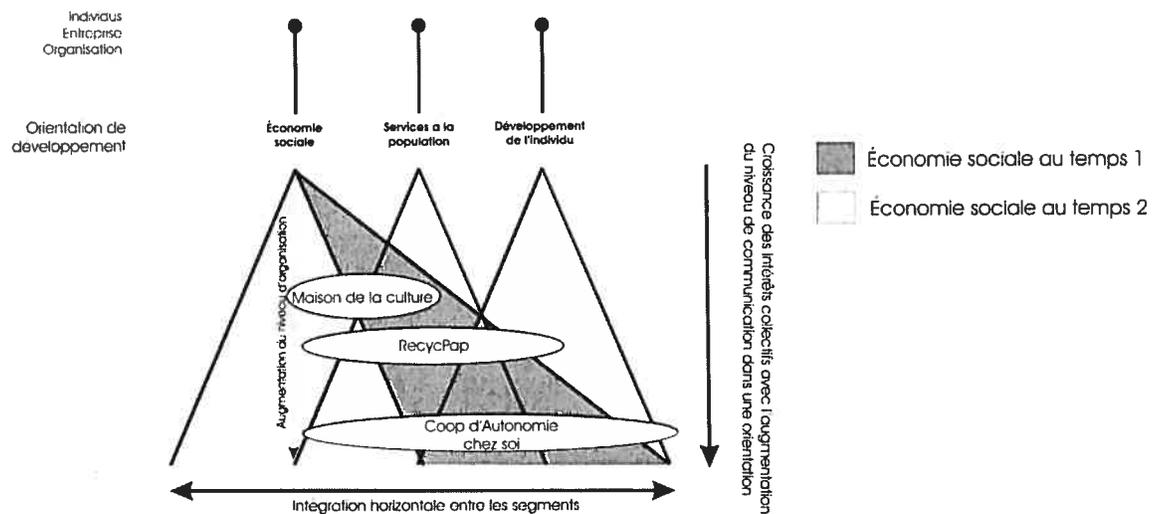
Phase 2

- Diagnostic et définition de la problématique
- Consensus sur les orientations à prendre et sur la formulation d'un projet

Phase 3

- Conduite d'actions cohérentes selon des objectifs et des échéanciers définis
- Reconnaissance et appui des différentes initiatives de développement
- Évaluation des actions entreprises et des buts poursuivis

Figure 2.5 : Organisation des orientations de développement



Source : Adaptation de Bryant (1995a)

Les phases 1 à 3 représentent le découpage vertical de l'organisation d'une orientation de développement (voir **figure 2.5**). Chacune de celles-ci est, en somme, une étape dans l'évolution des niveaux de mobilisation, d'organisation et de communication qui s'établissent entre les acteurs qui se greffent à une orientation. Une position d'ouverture continue chez les principaux initiateurs assure l'intégration de nouveaux acteurs intéressés et concernés par l'objet ou les objets de l'orientation.

Donnons un exemple. Dans le cas d'une orientation ciblant la protection des terres agricoles, les agriculteurs, les professionnels en agriculture et ceux qui travaillent dans des activités connexes sont certainement parmi les premiers intéressés (ils sont au sommet de la pyramide). Il s'ajoutera, au fur et à mesure du développement de l'orientation, des environnementalistes ou des consommateurs sensibilisés par les enjeux concernant le développement de l'agriculture. Ils pourront ensemble déterminer les actions à prendre afin d'assurer le maintien de leurs acquis. Dans un contexte de planification ou d'action, ces acteurs, avec des intérêts différents, pourront être intégrés au sein de tables de concertation ou reliés par d'autres moyens de communication, afin de présenter leurs propres valeurs et de les intégrer à l'orientation. Finalement, ils pourront évaluer, ensemble, les conséquences et la portée de leurs actions.

L'organisation horizontale d'une orientation de développement est une autre perspective importante. Elle concerne les liens qui se tissent entre chaque orientation. Ces liens sont dessinés afin d'élargir les perspectives individuelles et permettre des actions complémentaires. Par la force et la volonté de ses acteurs, l'ÉS, par exemple, peut être appelée à intervenir dans une orientation qui concerne les services à la population en offrant des services de gardiennage ou dans le développement de l'individu, en offrant des formations. Elle peut s'intégrer à d'autres secteurs d'intervention. Ce n'est qu'une fois que le niveau de communication devient adéquat entre toutes les orientations, leur planification et leur processus de développement, que l'on peut parler d'une véritable perspective communautaire du développement (Bryant, 1995a: 261).

Les entreprises d'ÉS s'intègrent à ce schéma. Tel que le présente la figure 2.4, elles sont les applications plus ou moins formelles d'une orientation, les moyens de traduire une idée originale. Leurs relations peuvent être plus ou moins étroites avec ce qui constitue l'orientation 'économie sociale'. Leurs missions peuvent aussi déborder de ce cadre. Certaines d'entre elles ont vu le jour avant l'arrivée de la notion d'ÉS et sont donc plus proches d'une autre orientation.

2.4.3 Une dynamique d'organisation particulière

Le processus de développement local et de construction d'une orientation de développement s'organise souvent autour d'un groupe leader qui s'appuie, dans bien des cas, sur ce qui différencie un territoire d'un autre. Une fois qu'il y a prise de conscience, apportée par certains événements déclencheurs (en l'occurrence la marche des femmes et la création des CLD par le gouvernement), la consolidation d'une réponse est souvent la responsabilité des forces vives du milieu.

Le groupe leader (qui est une association) intervient comme point de repère, dans la mesure où une stratégie territoriale nécessite que certaines personnes s'approprient des fonctions qui la rendront viable. Il s'agira de faire connaître les ressources pour agir, de s'assurer qu'elles sont bien comprises et de savoir les mobiliser le plus efficacement possible, souvent en dépassant les règles.

Selon Vachon et Coallier (1993 : 132-133), la présence d'un groupe leader est nécessaire dans la constitution d'une orientation de développement afin de :

- Parfaire la cohésion entre les acteurs du projet de façon à ce que tous se sentent concernés;
- Faire reconnaître le groupe leader comme un intervenant sérieux et légitime pour que les citoyens soient d'accord avec le projet proposé et qu'ils appuient les décisions prises;
- Atteindre un certain degré de stabilité dans la poursuite des objectifs choisis et avoir un effet réel sur la situation.

Vachon et Coallier (1993) ajoutent que le leadership sera fonction de la reconnaissance et de la légitimité du groupe leader et de sa structure de fonctionnement. Les leaders doivent aussi être prêts à prendre tous les acteurs et à créer des tensions pour assurer une certaine créativité. Regardons qui sont ces acteurs.

2.5 L'acteur

L'acteur est le centre d'une association. Il se définit par les relations qu'il entretient avec les autres et le rôle qu'il se donne à travers ces relations. Il fait l'objet de plusieurs territorialités parce qu'il est multicasquette (Gumuchian et al., 2003).

La territorialité se présente comme « l'ensemble des relations qui permettent aux divers groupes de faire valoir leurs intérêts dans l'espace, devenu lieu de vie » (Bailly et Béguin, 1991: 16). Le territoire est « le produit des territorialités antérieures repris par des territorialités nouvelles qui le réinvestissent, le refaçonnent, en un mot le restructurent » (Raffestin, 1994: 2).

Une combinaison de facteurs détermine si un individu est un acteur ou non : « an actor is a locus of decision and action, where action is in some sense a consequence of the actor's decision [...] reference to an actor always involves some reference to definite means of reaching and formulating decisions, definite means of action, and some links between the two » (Hindness, 1986: 115, cité dans Groove-Hill et al., 1990).

L'acteur n'émerge qu'une fois qu'il a formé des associations ou établi des relations réussies avec d'autres entités dans un réseau, lorsqu'il est capable de structurer les actions individuelles vers des objectifs collectifs, en référence à trois dimensions représentant les assises du réseau (Groove-Hill et al., 1990) :

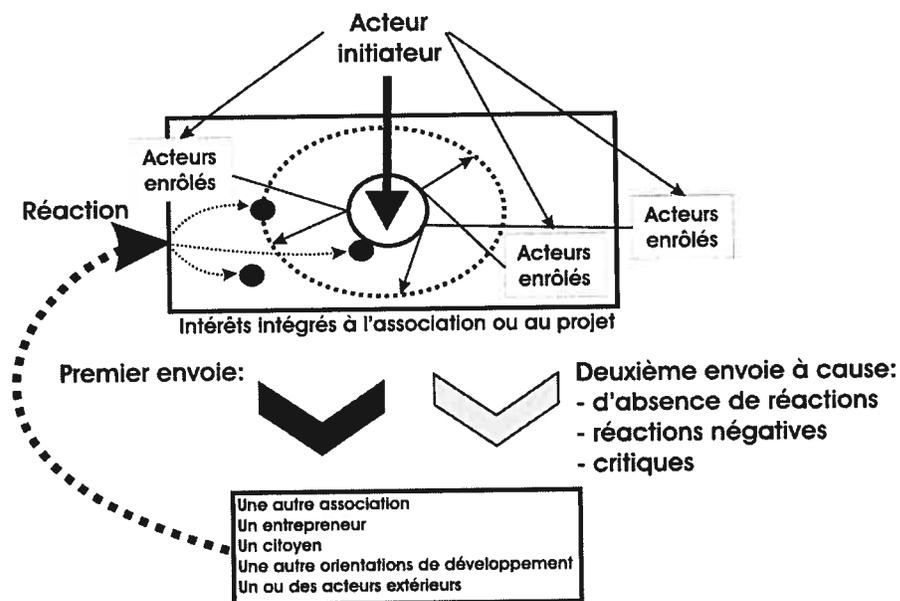
- **La fermeture** : les frontières qui permettent de faire la distinction entre le réseau et son environnement externe;
- **La cohésion** : organisation interne du réseau;
- **Le contexte** : le contexte social dans lequel le réseau opère.

Les acteurs construisent des associations afin d'obtenir les ressources et les raisons qui sont nécessaires à certaines actions de même que les moyens de prendre des décisions et d'agir en conséquence. Ils le font afin d'être en situation de pouvoir, alors que celui-ci représente une composition formée du plus grand nombre d'acteurs possible : « when you simply have power – in potentia – nothing happens and you are powerless; when you exert power – in actu – others are performing the action and not you » (Latour, 1986: 265).

2.5.1 Direction et redirection

Les acteurs leaders sont responsables de faire le regroupement des intérêts des acteurs qu'ils ont enrôlés dans une association. Il importe qu'ils privilégient et développent de centres d'intérêts partagés, ensuite traduits par des objectifs accompagnés des moyens qui permettront de les atteindre.

Figure 2.6 : La direction des intérêts



Théoriquement, les acteurs, peu importe leur taille, cherchent persuader, à imposer leur propre conception de l'ordre à une fraction du monde social; ils ont des impacts sur le projet initial. Une fois qu'ils ont fait valoir leurs desseins, le rayon des intérêts initiaux personnels et collectifs est modifié, il s'élargit. Vient le consensus : le

‘projet’ est alors envoyé vers certains destinataires (la population, les chômeurs ou les jeunes), généralement par un porte-parole. Des réponses sont attendues : absence de réaction, réactions négatives ou critiques. Il pourra être modifié et renvoyé. D’un autre côté, le projet peut être accepté et les acteurs ‘destinataires’ sont enrôlés à leur tour.

Prenons l’exemple suivant. Le *Conseil municipal de St-Joachim-de-Shefford* a initié un projet de modification de zonage en octobre 2004 afin d’encadrer l’abattage des arbres, probablement l’élément d’une orientation basée sur la gestion des ressources naturelles du territoire. L’assemblée publique convoquée dans ce cadre a réuni 70 personnes : d’autre part, ceux qui trouvent le règlement trop contraignant et d’autres, les propriétaires des lots forestiers qui se considèrent en mesure de gérer leurs lots eux-mêmes.

L’objectif du Conseil est de protéger le couvert forestier de la municipalité ainsi que les érablières qui, pour environ quatre hectares, ne sont pas protégées par la Commission de protection du territoire agricole du Québec. D’autre part, la présence des camions lourds endommage les routes, ce qui engendre des coûts annuels élevés en réparation, estimés à 20 000\$ pour l’année 2003. Ses intérêts sont donc à la fois financiers et liés à la conservation. La municipalité souhaite aussi faire intervenir des agronomes et des ingénieurs dans le cas de coupes à grande envergure. Le projet entraînerait l’obligation de se procurer un permis municipal chaque fois qu’une personne voudrait abattre des arbres sur sa propriété. Ces personnes devront aussi présenter une proposition de coupe sélective, de reboisement ou de réaménagement.

Les personnes en défaveur du projet soulignent que le droit de propriété est un meilleur gage en termes de gestion : selon eux, la situation s’est améliorée depuis qu’ils se sont installés. Le projet sur papier ne rend pas bien compte de ses véritables intentions, c’est-à-dire la volonté de mettre un terme aux coupes à blanc. Les opposants ont distribué une lettre intitulée ‘*Des citoyens qui veulent rester maîtres sur leur propriété*’, affirmant que ce règlement occasionnerait des frais supplémentaires en expertise et en permis.

Le jour suivant l'assemblée, l'adoption du projet est retirée de l'ordre du jour. Le maire est d'avis que c'est le langage juridique du projet qui cause problème et il s'engage à ce que son libellé soit réécrit afin d'en améliorer la compréhension, en collaboration avec ses conseillers.

Les oppositions ont entraîné des modifications au projet final. Elles ont aussi permis de concilier, une seconde fois, les différents points de vue des membres du conseil. Aucun propriétaire ne sera autorisé à couper plus de 50% des arbres de son terrain sans être obligé de le reboiser ou de le transformer en prairie. Il devra cependant attendre dix ans avant de procéder à d'autres coupes. S'il veut dépasser cette limite, il devra engager un ingénieur.

Une dynamique semblable peut être observée au niveau de l'ÉS. Elle prend forme entre les utilisateurs (les entrepreneurs essentiellement) et les acteurs institutionnels qui composent son cadre. Elle se reproduit aussi entre les acteurs institutionnels locaux et le gouvernement. Un porte-parole (le CLD, dans un cas, et le Bureau du député de Shefford dans un second) présente la vision de l'ÉS construite par l'association par l'intermédiaire de différents événements (conférence de presse ex.). Les entrepreneurs, le milieu communautaire ou le gouvernement sont appelés à réagir. Ces derniers pourraient accepter invariablement ce qui a été présenté ou suggéré/obligé des modifications. Toute modification est l'occasion de franchir une nouvelle étape, d'initier de nouvelles expérimentations en vue d'attirer d'autres projets, par exemple. Ce sont les ajustements qui ont lieu au cours de la vie de l'ÉS.

2.5.2 La traduction

La section précédente a permis d'expliquer qu'avant la concrétisation d'un projet (ou d'une orientation), il y a un processus de construction, de consolidation et de stabilisation enclenché par des acteurs intégrés dans une association. Ces trois processus sont basés sur la capacité des acteurs à établir des réseaux et à partager ce qui est construit avec la population locale ou les acteurs extérieurs :

C'est le processus de traduction, un terme que nous empruntons à l'ANT. L'ANT se rapproche de la 'dynamique des localités' que nous avons présentée précédemment.

L'une des principales différences réside sur l'idée que les objets sont, dans l'ANT, considérés comme des acteurs alors que dans la dynamique des localités, seuls les êtres humains sont des acteurs. Les objets représentent plutôt les ressources qui appartiennent à un acteur ou les éléments qu'il serait idéal d'atteindre par l'intermédiaire d'un réseau.

L'ANT nous est utile, car elle précise le processus de constitution d'une association, c'est-à-dire l'élément clé et dynamique d'une orientation de développement. Elle suggère que certains acteurs sont d'abord intéressés, par différents moyens, à une orientation spécifique. Les acteurs sont ensuite enrôlés dans des réseaux particuliers, alors qu'ils acceptent une problématisation spécifique et transigent par certains points de passage obligés. La mobilisation fait référence à l'activation du processus de mobilisation, appuyé par un progrès collectif, c'est-à-dire un consensus sur les fondements de l'orientation.

La traduction signifie : « displacement, drift, intervention, mediation, creation of a new link that did not exist before and modifies in part the two agents » (Latour 1993 : 6). Elle suggère que « the spread in time and space of anything – claims, orders, artefacts, goods – is in the hands of people; each of these people may act in many different ways, letting the token drop, or modifying it, or deflecting it, or betraying it, or adding to it, or appropriating it » (Latour 1986: 267).

L'ÉS est composée par des acteurs qui créent des associations en employant le processus de traduction afin de développer une ambition collective à imposer ou implanter de nouveaux modes de fonctionnement. Nous y retrouvons cinq grandes étapes, décrites dans le tableau 2.3 : la problématisation, les alliances à sceller, l'enrôlement, la mobilisation et la distance.

Tableau 2.3 : La construction d'une association par les acteurs locaux

Étape	Définition	Exemple
La problématisation	<p>Les acteurs initiaux identifient différents problèmes et proposent des pistes de solution qui passent par un ou plusieurs projets :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ils ciblent des acteurs auxquels ils chercheront à démontrer que, pour atteindre leurs objectifs, il devient plus efficace de passer par 'le projet'; ▪ Les acteurs initiateurs devront expliquer pourquoi ils sont concernés par celui-ci : ils devront les définir et leur dévoiler qui ils sont et ce qu'ils veulent; ▪ La problématisation indique les déplacements, les détours à prendre et les alliances à sceller. 	<p>D'après le CLD :</p> <p>Les changements dans le système productif ont tendance à exclure un nombre croissant d'individus du marché du travail. Il s'agit d'une sous-utilisation des potentiels locaux. Un des outils pour pallier cette exclusion est l'ÉS.</p> <p>Les acteurs du secteur communautaire sont des points d'appui importants : il est possible de profiter de leur expérience au niveau de la réinsertion sociale.</p> <p>En conséquence des restrictions budgétaires, ces derniers doivent s'ouvrir à de nouveaux moyens de financement : des entreprises sociales, mais viables sur le plan économique.</p> <p>Les gens intéressés devront s'entendre sur une définition opérationnelle de l'ÉS et sur les secteurs d'intervention à privilégier. Il faudra aussi opérer une réorganisation dans la structure des organismes qui adhéreront à l'ÉS.</p>
Le scellement d'alliance	<p>Les acteurs initiateurs devront interpréter ce que sont et ce que veulent les acteurs à mobiliser et interrompre d'éventuelles associations concurrentes en construisant un système d'alliance. Ils devront tester les intérêts de chacun.</p>	<p>Le CLD cherche à faire converger les intérêts de chacun vers une cause commune : la réinsertion durable. Les discussions s'organisent autour d'une table de concertation.</p> <p>Le CRÉS de la Montérégie est éloigné des discussions parce qu'il connaît peu les réalités locales.</p>

L'enclenchement	Les initiateurs devront enclencher des mécanismes par lesquels les rôles de chacun seront définis et attribués dans la mesure où ceux-ci l'acceptent (intérêt réussi). Ils devront se conduire comme ils ont été décrits.	Voir section 2.3.2 (Typologie des acteurs locaux de l'ÉS)
Le mobilisateur	Les acteurs pourront identifier des porte-parole. Il s'agit de l'activation du processus de représentation.	Le Bureau du député présente au ministre Béchard le projet pilote en ÉS au nom du CLÉ et du CLD. Le CLD exige certains préalables identifiés de façon collective au démarrage d'une entreprise d'ÉS.
Les résistances	Les porte-parole sont remis en cause par certains acteurs, un scepticisme manifesté par les acteurs enrôlés.	Certaines entreprises d'ÉS entreprennent des actions qui ne sont pas supportées par le CLD.

Source : Adaptation de Callon (1986)

Les acteurs qui ont initié et développé le projet d'ÉS vont traverser ces grandes étapes (selon un ordre qui peut varier et des étapes qui peuvent être mises de côté). L'orientation de développement deviendra le composé d'une ou de plusieurs associations qui vont évoluer conjointement, s'écraser ou se compléter. Il pourra en ressortir un système d'action qui définira les logiques d'action sur un territoire, les considérations prescriptives incitant à l'action, les balises ou les normes potentiellement difficiles à dépasser (Gumuchian et al., 2003: 43). Les acteurs qui constituent ces systèmes le font en fonction de leur appartenance à d'autres systèmes d'où ils tirent leur légitimité (*leur monde* (Callon, 1986)). Éventuellement, d'autres s'y connectent, en l'occurrence des entreprises d'ÉS, selon leur propre situation, leurs ressources ou leurs moyens.

2.6 Typologie des acteurs locaux de l'économie sociale

Chaque acteur inclus dans le processus de traduction, donc dans l'association, endosse un rôle. Des facteurs tels que la volonté, l'intérêt et l'accessibilité à des ressources particulières ou même l'ancrage territorial supposent des potentiels différents. La position de l'individu est souvent proportionnelle au pouvoir ou à la position hiérarchique qu'il occupe. Par exemple, les équipes de terrain ont souvent une vision plus directe des réalités alors que la direction ne recueille que des informations qui ont circulé entre plusieurs intermédiaires. Certains sont des leaders, ou des porteurs de projets, d'autres sont des accompagnateurs. D'autres encore ne font que participer à la dynamique du projet (ils sont plus ou moins anonymes et plus ou moins organisés). Chaque acteur n'est pas limité à un seul rôle. Il est possible d'effectuer un exercice de catégorisation tout en soulignant qu'il peut y avoir des croisements et des modifications quant à la position de chacun. Le rôle potentiel que le leader attribue est très important par rapport à son intention de mobiliser une personne.

Les leaders

Le leader ou les leaders sont les agents de mise en œuvre d'une orientation de développement. Leur rôle est de développer une cause commune

d'intervention, de maintenir et de développer le niveau de participation en encourageant le déploiement de projets parallèles. Ce travail consiste à convaincre le plus d'individus possible de la nécessité d'une telle stratégie en faisant la synthèse des objectifs de chacun. Pour se faire, il prend les éléments originaux de l'ÉS et les transforme en composantes d'une orientation stratégique : il fait connaître les ressources de l'action, il les fait comprendre et il en supervise la mobilisation, afin qu'elles soient le plus efficace possible.

En plus de ce rôle d'information, l'acteur leader a un rôle d'intégration et de planification. Selon des principes démocratiques, il doit supporter l'intégration de l'orientation aux autres, assimiler les différents intérêts présents dans la communauté aux processus de développement et faire valoir les segments de la population auparavant exclus. Il doit sensibiliser les acteurs locaux à la nécessité de faire des choix et à l'importance de leur implication aux processus de prise de décisions.

Dans le cadre de l'ÉS, la force des leaders repose sur leur capacité à s'adapter aux cadres fournis par les acteurs extérieurs et à les réinterpréter dans un langage qui les rendra accessibles aux gens du milieu.

Les diffuseurs

Les diffuseurs sont généralement choisis par les leaders, pour leur implication et leur connaissance d'un segment précis du milieu, pour leur appartenance ou encore pour leurs intérêts. Ils ont le rôle d'informer les personnes qu'ils connaissent des intentions, des interventions et des projets propres à l'orientation. Ils pourront permettre d'éviter les chocs et ainsi faciliter les complémentarités. Ils sont souvent des acteurs importants dans d'autres orientations (ex. un représentant de la commission scolaire – informer les jeunes).

Les opposants

Les opposants sont généralement ceux qui entrent en conflit avec l'idée qui est l'essence de l'orientation. Ce sont ceux qui n'y voient peu ou pas d'intérêts ou qui appréhendent certains risques par rapport à leurs propres intérêts. Il peut s'agir de développeurs économiques ou d'entrepreneurs qui ne voient pas d'un bon œil une association entre le social et l'économique. Il peut aussi s'agir de personnes qui jonglent mal avec l'idée de pouvoir faire d'un organisme communautaire une entreprise.

Les techniciens

Les techniciens sont ceux qui apportent des compétences supplémentaires à l'initiative du ou des leaders. Ils sont les 'moyens' de l'intervention, des facteurs de cohérence. Ils profitent de leur savoir pour s'assurer du réalisme des projets déposés par l'association. Ils peuvent évaluer ce que proposent les entrepreneurs aux responsables de la sélection des projets ou profiter de leurs compétences en gestion, par exemple, pour faire un accompagnement technique lors du processus de mise en place. Ils offriront un soutien administratif au cours des étapes nécessaires à la réalisation du projet de l'association en privilégiant les moyens adéquats pour y arriver.

Les traducteurs

Les traducteurs sont représentés par des groupes d'individus ou des entrepreneurs qui vont exploiter la conception locale de l'ÉS afin de l'appliquer concrètement sur le terrain, sous diverses formes. Ils relayent les acteurs institutionnels et renforcent la légitimité de l'ÉS. Ils peuvent souvent contrecarrer les règles une fois qu'ils ont gagné plus d'autonomie (ce sont essentiellement les entrepreneurs ou, éventuellement, ceux qui amèneront l'ÉS construite localement vers un autre territoire).

Ces rôles sont des repères essentiels aux initiatives de développement.

2.7 L'appui des initiatives locales

Les initiatives de développement local s'orientent à partir des intérêts présents dans une communauté et doivent être réfléchies autour de trois éléments (Bryant, 1991: 19) :

- Leur apport dans le développement d'un plan de développement global cohérent;
- L'intégration des objectifs sociaux et économiques;
- L'importance de la participation communautaire.

Le développement de la légitimité de l'ÉS sur un territoire se fait par l'intermédiaire des projets qui débouchent sur des entreprises collectives. Il s'agit du processus de mise en pratique que nous appellerons plus tard la matérialisation. Le groupe leader rend opérationnels les éléments qui entreront dans ce composé et supporte l'émergence de nouveaux acteurs du développement. Plusieurs étapes sont susceptibles d'apporter un éclairage juste et constant à l'initiateur d'un projet. Il importe de construire une démarche organisée, avec certains principes :

- a) Connaître et reconnaître les stratégies locales sans négliger celles qui ne sont pas basées sur une logique de croissance;
- b) Reconnaître aux acteurs la capacité de proposer et de s'impliquer dans l'action suivant des degrés qui sont propres à chaque individu;
- c) Valider ces initiatives par la collectivité (dimension sociale et culturelle) et par les institutions;
- d) Financer en suivant une logique de responsabilisation des acteurs;
- e) Former les acteurs;
- f) Ouvrir un processus d'accompagnement basé sur l'échange et la communication;
- g) Inscrire l'intervention sur une base durable.

Source : Adaptation de Bourreau (1998)

Ces formules alternatives d'entrepreneuriat possèdent plusieurs inconvénients bien que l'appui des acteurs du milieu, l'engagement des travailleurs et la disponibilité des capitaux de démarrage demeurent des atouts. Les problèmes proviennent de missions parfois trop étroites qui augmentent leur vulnérabilité lors de changements dans les politiques gouvernementales ou de modifications des conditions du marché.

Le partage des responsabilités peut aussi provoquer des tensions dans le processus décisionnel. Le pouvoir de certains individus peut faire tendre des activités vers des aspirations beaucoup plus personnelles ou relevant d'un autre groupe. Certaines activités s'éloignent des convictions collectives. La volonté de protéger 'son projet' induit un certain niveau de fermeture à de nouvelles énergies. L'accumulation d'heures de travail sous rémunérées peut conduire à l'essoufflement de la motivation et la fin d'un programme de subvention peut faire échouer une initiative qui en aurait été trop dépendante (c'est le cas de l'exemple présenté dans la section 4.2.4).

L'entreprise traditionnelle peut en venir à représenter un choix plus pratique, tant pour l'entrepreneur que pour les organismes d'aide.

2.7.1 Les principaux points de l'accompagnement

De nombreuses actions peuvent être menées à l'échelle locale pour stimuler et transformer les idées en projet et, éventuellement, en entreprises créatrices d'emplois.

Figure 2.7 : Le processus de soutien d'un projet

CRÉATEURS D'ENTREPRISES								
Information et conseils	Validation du projet sur les plans techniques et financiers	Formation du porteur de projet	Aide à l'investissement, subsides, prêts à taux réduit, fonds d'amorçage, accès aux capitaux à risque	Organisation d'une couverture sociale	Accueil dans une pépinière d'entreprises	Accès à des services collectifs: comptabilité, secrétariat	Aide à la prospection de marché	Stimulation du marché: réinvestissement des investissements publics, solvabilisation de la demande: sensibilisation promotion éducation

Source : Corman et Greffe (1998)

La **figure 2.7** présente les principaux axes de soutien d'une entreprise que peuvent employer les acteurs locaux. L'assistance technique vise à évaluer le projet de l'entrepreneur tant sur le plan technique que sur le plan financier. En plus d'une formation, la personne peut être accueillie dans une pépinière d'entreprise ou sur différents réseaux. Des subsides au démarrage ou l'accès à des capitaux de risques peuvent être consentis. Si l'entrepreneur est un chômeur il peut bénéficier d'avantages complémentaires, par exemple. Les guichets d'informations, la simplification des démarches en termes administratifs ou l'accompagnement peuvent aussi être opérés par des organismes locaux. Afin de stimuler le marché, il est possible d'orienter les fonds publics ou de rendre solvables les demandeurs (Corman et Greffe, 1998).

Les partenariats font partie des dimensions complémentaires. Ils peuvent prendre plusieurs formes afin d'offrir à l'entreprise une valeur ajoutée. Ils se réfèrent essentiellement aux ambitions de chacun des partenaires, à savoir l'échange d'informations, la planification concertée ou des actions conjointes. Ces partenariats ont aussi une durée; ils peuvent être ponctuels ou programmés sur des périodes plus ou moins longues. Ils permettent de développer un faisceau d'actions dans un créneau, à partir de différentes sphères d'activité que l'on fait converger vers des objectifs communs.

Les effets bénéfiques à rechercher sont multiples. Les partenariats permettent aux acteurs locaux de mieux maîtriser le développement de leur territoire par l'effet d'efforts conjugués durables. Ils permettent d'identifier plus clairement les besoins du milieu et de déceler les actions adaptées en fonction des potentialités. Les lacunes sont aussi plus faciles à combler dans la mesure où les interventions se complètent. L'impact de ces interventions est renforcé, étant donné l'accès plus large aux ressources matérielles et immatérielles. La confrontation des points de vue ou des préoccupations permet un meilleur ajustement des champs d'action de chacun et un ajustement continu advenant de nouvelles réalités. Ils permettent de limiter les représailles par les acteurs qui se sentiraient normalement exclus.

Chapitre 3 – Les intermédiaires et le profil local

Dans ce troisième chapitre, nous allons définir et décrire les principaux intermédiaires qui sont devenus les outils de base de la construction de l'ÉS pour les acteurs locaux, les premiers points de référence. Dans un deuxième temps, nous expliquerons brièvement la situation socio-économique de la MRC de la Haute-Yamaska afin de voir comment elle a pu influencer la mise en place d'un modèle local d'ÉS.

3.1 Les outils de référence

Pour les acteurs locaux, il est souvent impossible d'éviter les intermédiaires que construisent les acteurs provenant de paliers supérieurs. Ces intermédiaires sont généralement des cadres de référence dont la flexibilité ou l'aspect contraignant est plus ou moins prononcé. Mentionnons les documents suivants : « *Entre l'espoir et le doute* », « *la Politique de soutien au développement local et régional* » et le rapport « *Osons la solidarité* ». Dans de nombreux cas, ils constituent des outils privilégiés d'aide ou de soutien aux initiatives locales. Dans d'autres, ils effaceront des institutions locales avec pour effet des tensions ou des insécurités.

3.1.1 Entre l'espoir et le doute

Paru en 1996, le rapport du COCÉS répond au mandat de conseiller le gouvernement au niveau des choix à faire en ce qui concerne l'ÉS⁴.

Pour le COCÉS, le Québec est un système à deux vitesses, c'est-à-dire que la province est caractérisée par un processus d'exclusion grandissant. Le comité est d'avis que cette réalité exige une adaptation structurelle rapide des systèmes déjà en place.

⁴ Toutes les informations sont tirées de Lemieux, D., et Simard, C. (1996). *Entre l'espoir et le doute*.

Le COCÉS considère que la croissance économique n'aboutit pas automatiquement sur la croissance de l'emploi, dans la mesure où le secteur privé n'est pas nécessairement capable de générer suffisamment d'emplois pour contrer le chômage. L'optique de production composée par la rationalisation et la recherche continuelle de la compétitivité engendrerait même des taux importants de licenciement. Le marché de l'emploi aurait conséquemment adopté de nouvelles configurations : emplois atypiques, travail autonome, précarité d'emploi, exclusion (processus récurrent d'embauche et de licenciement) et dualisation (écart entre un marché primaire constitué d'emplois bien rémunérés, protégés, et un marché secondaire composé d'emplois à bas salaires et peu valorisés). D'un autre côté, les compressions effectuées et prévues dans le secteur public laissent à croire que l'État n'envisage pas contrecarrer de façon draconienne cette situation.

Pourtant, le comité mentionne que le gouvernement a reconnu que la sécurité sociale est un facteur important dans la cohésion d'une société et que l'affaiblir aurait pour conséquence d'accentuer la dégradation du tissu social. Les femmes sont celles qui ont le plus à perdre dans le processus de redéfinition du rôle de l'État, étant donné leur rôle important dans l'extension des services publics ou des programmes sociaux et leur participation au sein des organismes communautaires. Le comité est d'avis qu'on assiste à une féminisation de la pauvreté.

Il faudra donc remplir le défi de la redéfinition de la notion de travail et d'emploi. Il faudra aussi faire reconnaître la valeur de ce qui est « invisible » et des actions concrètes qui ont une importante portée sociale. Dans cette mesure, le projet d'ÉS compte « *restaurer la réciprocité entre l'économie et le social* » (Lemieux et Simard, 1996: 11) et « *reconnaître et valoriser le vaste champ du social en action où se nouent les relations entre individus, où se tissent les solidarités, où la réponse aux besoins est en constante émergence et, ce faisant, fait découvrir des solutions de rechange économiques qui créent de véritables emplois tout en favorisant une organisation du travail démocratique* » (Lemieux et Simard, 1996: 27).

L'ÉS devra soutenir les organisations communautaires autonomes sans négliger ou outrepasser leur mission. Elle devra favoriser les efforts de consolidation et de croissance. Elle sera dans l'obligation d'inviter ces mêmes organismes à s'engager

dans le développement de ce nouveau secteur d'intervention. Les chances de succès de l'ÉS relèveront de la double capacité de ses acteurs à structurer une demande de biens et de services. Il est question d'assurer l'existence d'un besoin et d'un intérêt à le combler (le faire émerger ou en rendre les bénéficiaires solvables). Aussi, il advient de constituer une offre de biens et de services de qualité disponibles, appuyée sur un montage financier réalisable.

Ce n'est qu'à partir de là que l'ÉS deviendra un espace public pour l'expression de besoins sociaux, un point de support et d'intégration pour les personnes dans le besoin. Cette notion de besoin concerne l'ensemble de la société parce qu'il y a inévitablement un ensemble de rétroactions entre les processus. Ce sont les collectivités qui seront appelées à les afficher clairement, en s'appuyant sur leurs réalités sociales (ex. l'isolement, les difficultés d'intégration sociale et professionnelle, la perte d'autonomie, la discrimination, l'environnement, l'appauvrissement ou les difficultés de participation à la vie sociale).

L'ÉS devra aussi favoriser la création de véritables emplois, c'est-à-dire éviter qu'elle ne devienne un refuge pour les emplois précaires ou dévalorisés. Ces emplois devront aussi avoir un caractère durable (ex. ne pas être contractuels). Ils devront être *accessibles* pour les personnes qui sont en emploi ou non afin d'éviter la formation de ghettos, lesquels ont des répercussions non négligeables sur la déqualification. Les emplois mixtes permettront de développer tout un volet de sensibilisation pour les hommes. Il y sera entre autres question de la valeur sociale des travaux d'éducation des enfants ou de l'accompagnement des personnes âgées.

En vue d'assurer une qualité de vie minimale aux bénéficiaires, le salaire horaire est fixé à 8,30\$, ce le seuil permettant de dépasser le stade de la pauvreté. L'ÉS se développera dans l'espace qui n'est pas occupé par le secteur public et cela, afin de ne pas remplacer des emplois qui existent déjà. Un exercice étroit de balisage permettra d'identifier les secteurs de marché intéressants tout en respectant la condition précédente. Ces efforts devront permettre de réduire les conditions d'insécurité de ceux qui travaillent dans la clandestinité en considérant qu'à court terme, cette mesure pourra avoir des conséquences négatives : réduction globale des salaires et réduction de la qualité des ménages, par exemple.

Au niveau de leur fonctionnement, les entreprises devront composer avec une vocation sociale et une structure démocratique tout en s'identifiant clairement à leur milieu. Elles pourront devenir un moyen de décentraliser la production et de l'implanter dans le tissu social, d'adapter la production aux besoins et d'expérimenter de nouvelles formes de travail.

L'idée de diversification des investissements, tant financiers qu'humains, est soulevée par le comité, compte tenu de la position médiane de l'ÉS. Cette question demeure au bout des lèvres des acteurs provinciaux et des acteurs locaux. Les investissements publics auront le rôle de stabiliser les activités et la participation du privé pourra s'établir par l'échange de matériels et de compétences et, éventuellement, par le capital action d'entreprises privées partenaires.

Parce que la clientèle desservie a très peu de moyens pour soutenir les entreprises, la contribution des usagers ne devra pas être un obstacle à l'accessibilité des services ou des biens. Leur contribution tiendra compte de leur capacité à payer. Finalement, bien qu'envisagée dans le contexte local, sous-entendant l'identification collective des problèmes à résoudre et la mise en valeur des caractéristiques locales, chaque interprétation locale du concept devra s'appuyer sur une vision d'ensemble, d'où l'idée d'harmonisation des pratiques.

Tableau 3.1 : Les principales recommandations du COCÉS

1. Les orientations des entreprises d'ÉS	
Une finalité sociale	Mission sociale inscrite dans la charte d'entreprise
Posséder un statut de coopérative ou d'OSBL	Recherche d'un profit social bénéficiant à la collectivité
Fonctionnement démocratique	Les membres et les usagers devront être engagés dans le processus d'orientation, de gestion et de décision
Répondre à des besoins déterminés par la communauté	La nature des besoins et les façons de les combler ne devront pas être imposées par l'État
Produire des biens et des services de qualité	Répondre aux normes et aux standards reconnus
Créer des emplois de qualité	Des emplois réguliers, à durée indéterminée, assujettis aux lois du

	travail et accessibles.
Créer des emplois de qualité pour les femmes	La majorité des emplois créés devront être réservés aux femmes et une augmentation de leur embauche dans les secteurs de l'ÉS traditionnellement masculin est souhaitée.
Reposer sur des formes de financement diverses	La mixité est un principe de base de l'ÉS

2. Le financement du secteur de l'ÉS

Le gouvernement :	Rôle moteur dans l'ÉS Respecte ses engagements financiers (225 millions sur cinq ans) Fixer un objectif budgétaire national
Le gouvernement devra inciter ses partenaires à s'engager dans le financement de l'ÉS	Il devra se pencher sur les abris fiscaux Inciter les fonds corporatifs à modifier leurs critères d'admissibilité afin de les rendre accessibles aux entreprises d'ÉS

3. La structure de l'ÉS

Au niveau national	Loger les priorités de l'ÉS dans l'appareil administratif à un endroit repérable, accessible et pourvu de moyens d'agir
Au niveau régional	La responsabilité revient aux CRÉS

4. L'harmonisation avec les politiques et orientations gouvernementales

L'harmonisation des perspectives et des recommandations sur l'ÉS avec :	La politique en matière de condition féminine La politique d'intervention en matière de violence conjugale Les politiques actives du marché du travail et les ententes cadres Les politiques de développement régional Les politiques de reconnaissance de l'action communautaire autonome
---	--

5. La diffusion du rapport

Diffusion large dans l'ensemble des réseaux concernés par l'ÉS	Groupes de femmes, groupes communautaires et bénévoles, CDC, CLSC, secteur privé, mouvement coopératif, organisations syndicales, secteur associatif, milieu de l'éducation, mouvement étudiant, instances régionales et réseaux municipaux.
La promotion de l'ÉS	Tenue d'événements régionaux Mise en valeur des CRÉS L'élaboration d'un cadre d'évaluation

6. Passer le flambeau au Chantier de l'économie sociale

Source : Entre l'espoir et le doute (Lemieux et Simard, 1996: 69-80)

3.1.2 La politique de soutien au développement local et régional

La politique de soutien au développement local et régional⁵ va confirmer le rôle des CRD et l'intégration des conseils spécialisés (CRLoisirs, CREnvironnement, CRCulture, par exemple) : c'est la fin de l'approche sectorielle du développement régional (Lévesque, 2001). Le gouvernement entend lier aux CRD les CRÉS dont le mandat était « d'élaborer, dans la planification stratégique de la région, le volet consacré à l'ÉS; de veiller à ce que la représentation des intervenants locaux en ÉS sur le conseil d'administration des CLD soit assurée; de favoriser la concertation entre les intervenants locaux et régionaux en ÉS pour assurer la cohérence et maximiser l'effet de leurs interventions » (Secrétariat au développement des régions, 1997: 27).

On peut parler de 'régionalisme politique' et en parallèle, de la reconnaissance des processus du développement local, traduit par la mise en place des Fonds locaux d'investissement (FLI), destinés au développement économique et au renforcement des capacités entrepreneuriales. On prend en considération que les actions à l'échelle locale varient d'après les modes d'intervention sélectionnés par les acteurs d'un milieu, d'après leurs besoins spécifiques et leurs ressources.

En pratique, le gouvernement enclenche un processus de révision des principes à la base de ses actions (Secrétariat au développement des régions, 1997: 6) :

- *« Le citoyen passe au premier rang : l'État veut rapprocher la prise de décision et la livraison des services du citoyen;*
- *Une responsabilisation accrue des milieux locaux et régionaux par l'intermédiaire d'une perspective partenariale et associative : L'État donne aux forces vives des différents milieux davantage de responsabilités au*

⁵ Toutes les informations sont tirées de : Secrétariat au développement des régions (1997). *Politique de soutien au développement local et régional*. Sainte-Foy: Les Publications du Québec.

niveau du choix des orientations sous-jacentes à leur développement économique en reconnaissant qu'il repose sur leur dynamisme, leur ingéniosité, leur savoir-faire et le fait que les intervenants locaux sont les mieux placés pour travailler au progrès de leur milieu. L'État se donne le rôle de partenaire;

- *La simplification et la rationalisation des structures et des programmes déjà en place : l'État s'engage à améliorer, rationaliser et simplifier les services qu'il dispense, ses structures et ses programmes.*
- *La primauté de l'organisme ou de l'institution qui est la plus apte à fournir un service public au meilleur coût possible : l'État choisit une approche basée sur l'efficacité dans le but d'assurer une adaptation maximale des interventions en fonction des réalités régionales;*
- *Le rôle de régulation et d'équité de l'État : l'État devient le joueur primordial de la définition des grands objectifs nationaux et des choix stratégiques du gouvernement. Il devra assurer l'accessibilité et le maintien des services de base et un partage équitable des ressources et des richesses ».*

Dans le même ordre d'idées, ces nouveaux choix ont amené l'État à se fixer de nouveaux objectifs (Secrétariat au développement des régions, 1997: 6-7) :

- *« L'intégration et le regroupement des services sous la base de grandes catégories de clientèles ou des grandes missions du gouvernement;*
- *La responsabilisation des instances locales (décentralisation, délégation et négociation de contrats de service);*
- *L'association des intervenants locaux et régionaux par l'entremise de leur participation aux processus décisionnels;*
- *L'adaptation des politiques et des programmes gouvernementaux aux différentes réalités régionales et locales;*
- *La responsabilisation des gestionnaires en mettant l'accent sur les normes et les procédures a priori ».*

La stratégie sélectionnée par l'État inclut trois volets d'intervention. Dans la mesure du possible, le gouvernement s'engage à poursuivre une démarche de décentralisation de ses actions en respectant les structures déjà existantes. Il s'engage

aussi à déconcentrer ses activités sur le territoire en confiant des responsabilités plus importantes aux gestionnaires en région. Finalement, il développe une démarche de régionalisation en favorisant l'adaptation de ses services et de ses interventions par des associations plus étroites avec les milieux locaux et régionaux.

Le palier local devient « le lieu de la programmation des plans d'action, de gestion et d'exécution des services de première ligne » (Secrétariat au développement des régions, 1997: 12). C'est aussi le lieu de l'entrepreneuriat et de l'esprit d'initiative : il s'y développe des activités utiles au développement économique, social et culturel d'une collectivité. La concertation devient la base d'un processus de prise de conscience, par les acteurs locaux, de leur propre situation, de leurs ressources et de leurs forces et faiblesses. Les MRC constituent, à cet effet, le territoire d'appartenance auquel s'identifient les communautés qui le composent, c'est le lieu de la constitution de services communs (Proulx, 1992).

La politique prévoit la création des CLD, des portes multiservices gérées par le milieu avec un rôle de soutien aux employeurs et aux intervenants en ÉS. Leur conseil d'administration sera composé de gens du milieu (p. ex. des gens travaillant dans les affaires et le commerce, des travailleurs, des membres des conseils municipaux et des personnes des mouvements coopératifs) sans qu'aucun groupe ne puisse constituer la majorité du conseil. Cette composition permettra de faire émerger des distinctions fondamentales en termes de choix stratégiques. Les responsabilités des membres seront les suivantes (Secrétariat au développement des régions, 1997: 18) :

- *« Mettre sur pied un guichet multiservices à l'entrepreneuriat en concertation avec les organismes qui sont déjà en place dans ce domaine (soutien au pré démarrage, au démarrage et au développement des entreprises). Le CLD devra offrir des services de première ligne (conseils et réalisation de plans d'affaires) et de deuxième ligne (exportation, recherche et développement);*
- *Élaborer une stratégie liée au développement de l'entrepreneuriat et des entreprises incluant celles qui touchent à l'ÉS;*

- *Élaborer un plan d'action local en matière de développement économique et de développement d'emplois tout en maintenant un rôle d'animation;*
- *Servir de comité avisé auprès des CLÉ ».*

Des enveloppes budgétaires intégrées seront destinées à leur fonctionnement, à un volet d'aide direct à l'entrepreneuriat, au FLI et à un volet protégé destiné au développement des entreprises d'ÉS. Ils devront accompagner les porteurs de projets communautaires.

3.1.3 'Osons la solidarité'

Le Groupe de travail sur l'économie sociale⁶ (auteur du rapport *Osons la solidarité*⁷) propose de mettre en place certaines conditions qui permettront aux milieux locaux et régionaux de renforcer leur capacité à prendre des initiatives. Ces conditions sont, entre autres (Groupe de travail sur l'économie sociale, 1996: 57-70) :

- La reconnaissance de l'ÉS et de son apport au développement du Québec;
- La reconnaissance et la consolidation des organismes communautaires déjà en place;
- L'augmentation des mesures de soutien à l'entrepreneurship collectif;
- La mise en place d'outils de financement appropriés;
- Des mesures de formation continue adaptées;
- L'actualisation du statut juridique des associations, des coopératives et des organismes sans but lucratif et la préparation de la relève.

Le Groupe est d'avis que les qualités et les forces des acteurs locaux et régionaux seront inévitablement les clés de ces conditions, en complément de la volonté et du niveau de mobilisation. Reconnaître la contribution de la société civile au développement économique et social par l'ÉS, par exemple, passe par l'engagement des entreprises privées, des syndicats, des gouvernements, des institutions et des

⁶ Le groupe était composé entre autres de représentants des groupes syndicaux, de groupes de femmes, du mouvement Desjardins, de représentants du gouvernement, d'Hydro-Québec, du Conseil de la coopération du Québec, de groupes communautaires et du secteur privé.

⁷ Toutes les informations sont tirées du Groupe de travail sur l'économie sociale (1996). *Osons la solidarité* (64 p.): Sommet sur l'économie et l'emploi.

groupes communautaires. Cet engagement devra être concrétisé par la reconnaissance des entreprises et des organismes d'ÉS à titre d'intervenants de plein droit tout comme par la compréhension et la connaissance de leur rôle.

La stabilité des organismes d'accompagnement à l'entrepreneurship collectif ou des actions visant à susciter leur démarrage est un autre pas crucial dans la consolidation de l'ÉS. La mise en réseau des entreprises afin de faciliter le transfert des 'bonnes pratiques', des ressources et de l'expertise est aussi nécessaire. Le parrainage, le maillage ou le soutien technique en lien avec les entreprises privées pourront constituer le deuxième maillon fort de cette chaîne.

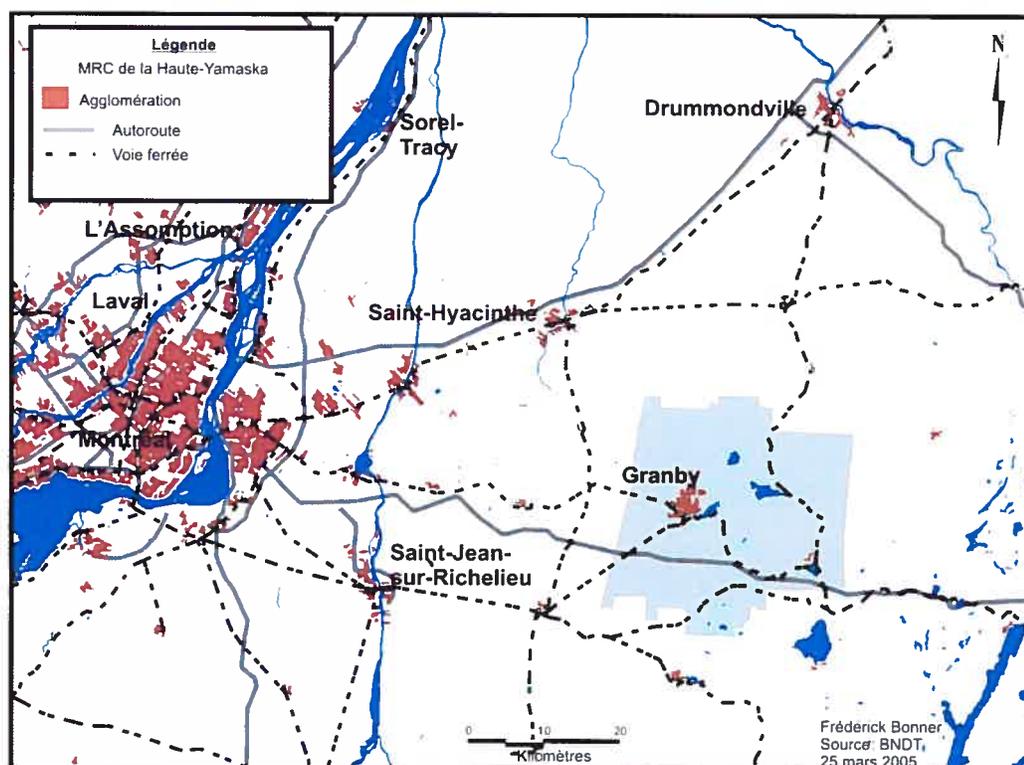
La capitalisation est aussi un enjeu de taille pour le groupe (la diversification des outils, malgré l'accès exceptionnel au capital de risque, devra davantage tenir compte des particularités des entreprises collectives (Chantier de l'économie sociale, 2001)). Le groupe soulève trois obstacles au financement privé : la résistance culturelle, la sous-capitalisation chronique et les obstacles juridiques (Groupe de travail sur l'économie sociale, 1996: 64-66). Il supporte l'idée de constituer des fonds régionaux d'ÉS afin de permettre à ces instances de mettre en place des initiatives qui correspondent à leur situation.

La reconnaissance des acquis, du travail des intervenants et des impacts sur la clientèle est sous-jacente à une démarche de travail basée sur l'apprentissage et la formation, à travers un processus d'échange. Pour ces derniers, il deviendra nécessaire de valider les compétences d'une main-d'oeuvre nouvellement qualifiée.

3.2 La région d'étude

La Montérégie est constituée de 'pôles' différents (figure 3.1) avec une dynamique de développement qui leur est relativement propre. D'abord, le système routier possède une faible consistance régionale; il est plutôt orienté vers Montréal. Ensuite, la spécialisation de plus en plus poussée des emplois et, implicitement, des entreprises contribue à diminuer la densité des interactions. La région est ainsi constituée de sous-régions plus ou moins autonomes (Conseil de la science et de la technologie, 1990: 5).

Figure 3.1 : Carte de localisation de la MRC de la Haute-Yamaska



Presque qu'au cœur de la Montérégie, la MRC de la Haute-Yamaska a une superficie de 752km². Elle s'étire des basses terres appalachiennes au chaînon de l'Estrie. S'y dressent les monts Brome et Shefford, deux collines montérégiennes.

La MRC compte onze municipalités avec pour centre l'axe Granby-Bromont-Waterloo. Sur celui-ci, se concentrent les principales industries, les commerces, les activités culturelles et les loisirs. Le territoire de la MRC représente l'aire d'influence de ces trois pôles (Gendron et al., 1993: 5).

Cette structure sera profondément marquée par la fin de la Révolution tranquille. La modification des marchés, les nouvelles technologies et les nouvelles méthodes de gestion poussent à l'abandon des vieilles structures industrielles. La montée du secteur des services attire une nouvelle classe de travailleurs scolarisés et bien rémunérés. La disparition de plusieurs industries se fera au profit d'une redistribution des facteurs de production autour de Bromont, qui deviendra rapidement une ville à vocation technologique. IBM s'y installe en 1970, Mitel en 1978, CGE en 1981 et Hyundai en 1989. Granby devra envisager d'autres opportunités en se donnant notamment le rôle de capitale administrative et en développant son propre parc industriel.

La création de la Société de développement économique régionale Granby-Bromont (SODER), qui remplacera le Centre de coordination économique de Granby, finira par sceller l'union économique de ces deux grandes villes. La régionalisation des leviers de développement économique sera complétée en 1998, alors que la SODER se retrouve intégrée au CLD dont les responsabilités s'étendent à l'industrie, aux commerces, au tourisme et à l'ÉS pour l'ensemble du territoire.

Avec la naissance du CLD, imposée par le gouvernement afin de 'mieux orienter le développement', le président de la SODER proposera aux maires un plan de développement stratégique dans les trois premiers secteurs d'intervention. La démarche à entreprendre en ÉS porte à confusion, le président spécifiera :

« Là-dessus, j'ai plus d'inquiétude. Qu'est-ce que c'est au juste l'économie sociale, le gouvernement est flou sur cette question » (Lapierre, 1997).

Le développement d'un nouveau type d'économie marchande, situé dans des domaines peu rentables pour l'homme d'affaires, amène certaines confusions pour beaucoup d'acteurs, mais le milieu démontre rapidement sa volonté à utiliser l'ÉS

pour résoudre ses difficultés à offrir des services constants et adaptés à des personnes qui présentent des besoins, principalement dans le secteur de la santé. La baisse des investissements au niveau des infrastructures et la croissance des besoins renouvellent l'importance de l'aide à domicile, alors que le recours aux travailleurs autonomes pose plusieurs difficultés et que la main-d'œuvre formée et disponible est de moins en moins importante.

Une force de travail importante se trouve dans la catégorie des 'retours au travail'. Beaucoup d'efforts sont à faire afin de reconnaître les savoirs mis de côté : par exemple, les femmes à la maison ou les aidants naturels. L'entreprise à retombées collectives apparaît comme une opportunité, introduite par l'intermédiaire de l'économie marchande dans des secteurs qui ne sont pas rentables pour l'entreprise privée.

Des fonds de départ seront attribués à ces entreprises, mais elles devront éventuellement s'autofinancer et éviter d'être dépendantes des subventions. Le milieu veut éviter des cadres de références imposés par le gouvernement en se démarquant par la créativité des entrepreneurs. Ces entrepreneurs devront être soutenus afin de développer un angle économique, c'est-à-dire un plan d'affaires, et un côté social, soit une capacité à agir en tant qu'intervenant sociocommunautaire. La Haute-Yamaska aura à positionner l'ÉS parmi les autres priorités du développement local et devra s'employer à trouver les moyens de la diriger localement et cela, en s'appuyant sur le sentiment d'appartenance qui continue de se construire depuis l'arrivée des MRC.

Rapidement, l'intérêt pour ce nouveau secteur d'intervention sera structuré par le CLD et un plan d'action sera développé grâce à une démarche particulière :

Selon une agente de développement du CLD de la Haute-Yamaska, « *La différence avec les autres CLD de la Montérégie, c'est que nous sommes les seuls à nous être dotés d'un comité de travail qui étudiera tous les dossiers* » (Duchesne, 1999).

Le poids du comité de travail permettra d'appuyer l'ajout de deux éléments jusqu'alors absents de la conception provinciale de l'ÉS : la consolidation

d'entreprises, car, au départ, il n'était question que de démarrage, et des financements qui dépassent un an. Le président du comité exigera un minimum de 8,30\$/h pour chaque employé de l'ÉS. Il s'attend à ce que les femmes prennent une place importante dans ce secteur et que l'ÉS ne constitue par un substitut d'emploi.

3.2.1 Profil socio-économique

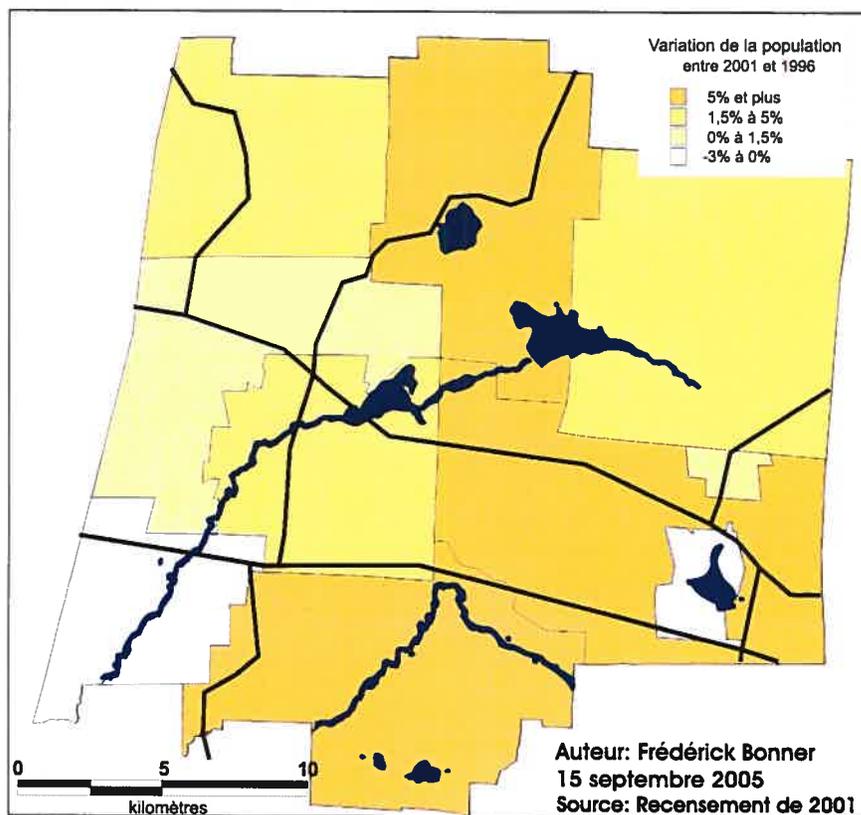
Le profil économique particulier de la Haute-Yamaska a un rôle important à jouer dans le développement de l'ÉS. Entre autres, plusieurs croient que la MRC possède les caractéristiques du « Québec de demain », un élément clé dans le développement d'un modèle en matière d'ÉS : une population vieillissante, un phénomène causé par l'arrivée massive de retraités ou de semi-retraités et une pénurie de main-d'œuvre dans certains secteurs de compétence. Voici les principaux constats :

Entre 1996 et 2001, la population de la MRC de la Haute-Yamaska s'est accrue de 2,8%, une croissance supérieure à celle qu'a connue la Montérégie (1,6%) ou la province (1,4%)⁸. Cette tendance va à l'inverse de la situation observée dans les MRC périphériques de la Montérégie. La Haute-Yamaska profiterait des mouvements migratoires interrégionaux (Emploi-Québec Montérégie, 2004).

Cette tendance n'est pas répartie de manière égale au sein de la MRC (voir figure 3.2). La municipalité de Roxton Pond (5,3%), le Canton de Shefford (14,2%) et Bromont (12,1%) ont connu les taux de croissance les plus élevés alors que la ville de Granby se situe sous la moyenne avec une croissance de 1,9%. Les villes de Waterloo (-1,2%) et St-Alphonse (-2,9%) ont connu une décroissance.

⁸ Institut de la statistique du Québec.

Figure 3.2 : L'évolution démographique des différentes municipalités de la Haute-Yamaska



Entre 1996 et 2001 (voir tableau 3.1), le groupe d'âge des 55-64 ans et celui des 45-54 ans ont connu une croissance importante : dans l'ordre, 25,8% et 19,7%. À titre de comparaison, le nombre d'effectifs du groupe des 45-54 ans est en hausse de 11,2% en Montérégie et de 13,7% en moyenne dans la province. Le nombre d'individus dans la catégorie des 15-29 a augmenté légèrement en Haute-Yamaska, 0,7%, alors qu'il s'est réduit en Montérégie (-3,8%) et au Québec (-2,7%).

La population active (15-64 ans) est en décélération : entre 1991 et 1995, sa croissance a atteint 5,9% et entre 1996 et 2001, 4,4%. Cette tendance à la baisse devrait continuer : le scénario de l'Institut de la statistique du Québec prévoit une baisse de 3% entre la période 2001-2021 (Institut de la statistique du Québec, 2003).

Tableau 3.1 : L'évolution de la population selon l'âge

Groupe d'âge	La Haute-Yamaska			Montérégie			Québec		
	1996	2001	Var. (%)	1996	2001	Var. (%)	1996	2001	Var. (%)
Total	77 005	79 175	2,8	1 255 910	1 276 385	1,6	7 138 795	7 237 480	1,4
0-14 ans	16 070	14 755	-8,2	259 935	245 145	-5,7	1 372 185	1 291 585	-5,9
15-29 ans	15 105	14 210	0,7	243 985	234 755	-3,8	1 429 440	1 390 815	-2,7
30-44 ans	20 510	19 050	-7,1	330 825	307 895	-6,9	1 849 575	1 724 420	-6,8
45-54 ans	10 125	12 115	19,7	181 935	202 395	11,2	975 995	1 109 945	13,7
55-64 ans	6 540	8 225	25,8	110 225	137 590	24,8	650 900	760 900	16,9
65 ans et plus	8 655	9 820	13,5	129 005	148 605	15,2	860 700	959 815	11,5

Source : Recensement de 1996 et 2001 dans Emploi-Québec Montérégie 2004

La conséquence directe de ce phénomène est une augmentation possible des difficultés de recrutement chez les employeurs : Emploi-Québec Montérégie (2004) prévoit qu'éventuellement, la réduction de la disponibilité de la main-d'œuvre entraînera une augmentation des salaires réels, ce qui pourra forcer des entreprises à fermer leurs portes, à déménager ou à adopter des stratégies d'automatisation. La demande de main-d'œuvre peu qualifiée suivra une tendance négative, remplacée par une demande accrue de main-d'œuvre qualifiée.

Tableau 3.2 : Le niveau de scolarité de la population de la Haute-Yamaska

	1996				2001			
	Moins d'un DES*		Diplôme universitaire		Moins d'un DES		Diplôme universitaire	
	Hommes %	Femmes %	Hommes %	Femmes %	Hommes %	Femmes %	Hommes %	Femmes %
MRC								
20-64 ans	34,8	32,4	9,9	8,2	29,4	26,0	13,2	13,9
20-34 ans	27,6	19,6	9,9	11,5	22,1	15,5	11,0	16,5
34-44 ans	32,2	28,7	10,2	7,3	27,7	21,6	12,7	13,5
45-54 ans	44,1	47,3	9,8	6,0	36,2	36,3	15,1	12,3
Montérégie								
20-64 ans	27,9	26,5	13,9	12,2	25,1	22,2	17,9	18,9
20-34 ans	22,7	16,7	12,3	15,4	20,7	13,4	14,6	21,9
34-44 ans	25,7	22,6	15,2	12,8	23,5	19,1	19,1	19,9
45-54 ans	34,3	38,1	11,6	8,8	29,2	30,1	19,3	16,3

* :DES : Diplôme d'études secondaires

Source : Recensement de 1996 et de 2001, Statistique Canada dans Emploi-Québec Montérégie (2004)

En comparant le niveau de scolarité des gens de la Haute-Yamaska entre 1996 et 2001 (voir tableau 3.2), on peut noter une nette amélioration, principalement chez les femmes, dans toutes les catégories d'âge. La proportion des femmes possédant un niveau de scolarité inférieur au diplôme d'études secondaires est passée de 32,4%, en 1996, à 26,0%, en 2001. 13,9% des femmes de 20 à 64 ans possèdent un diplôme universitaire en 2001, comparativement à 8,2 en 1996. En 2001, les femmes sont plus nombreuses que les hommes à posséder un diplôme de ce niveau dans la tranche d'âge des 20-34 ans (16,5% par rapport à 11,0%) et dans la tranche des 35-44 ans (13,5% par rapport à 12,7%).

Par rapport à l'ensemble de la Montérégie, la population de la Haute-Yamaska est moins scolarisée. On peut donc s'attendre à ce que le taux de chômage soit plus élevé et le taux d'activité plus bas (Emploi-Québec Montérégie, 2004). Le développement de l'industrie des services et l'intégration des nouvelles technologies dans les entreprises du secteur de la fabrication pourraient pénaliser les personnes qui sont

moins scolarisées. Les entreprises locales offrent néanmoins peu d'emplois de niveau professionnel et technique (Emploi-Québec Montréal, 2004).

Tableau 3.3 : Les indicateurs du marché du travail

	1996					2001				
	Population active totale	Population en emploi	Nbr de chômeurs	Taux d'emploi (%)	Taux de chômage (%)	Population active totale	Population en emploi	Nbr de Chômeurs	Taux d'emploi (%)	Taux de chômage (%)
MRC	39 415	35 660	3 750	59,7	9,5	42 820	39 805	3 015	63,4	7,0
15-29 ans	10 285	8 930	1 355	59,2	13,2	11 490	10 295	1 190	67,8	10,4
30-44 ans	17 395	16 045	1 345	78,6	7,7	16 675	15 780	895	83,2	5,4
45-54 ans	8 170	7 410	760	73,5	9,3	10 140	9 490	655	78,9	6,5
55-64 ans	3095	2 845	250	43,7	8,1	4 045	3 805	240	46,7	5,9
Montréal	646 120	585 805	60 305	59,6	9,3	684 065	642 495	41 575	63,3	6,1
15-29 ans	159 650	137 260	22 365	56,4	14,0	167 415	151 610	15 810	64,8	9,4
30-44 ans	281 100	259 020	22 060	78,5	7,8	270 710	257 365	13 350	83,9	9,4
45-54 ans	147 055	136 115	10 935	74,9	7,4	168 310	160 385	7 925	79,7	4,7
55-64 ans	51 320	46 975	4 350	42,7	8,5	68 955	65 180	3 780	47,7	5,5

Source : Recensement de 1996 et de 2001, Statistique Canada dans Emploi-Québec Montréal (2004)

Les conditions du marché du travail se sont améliorées (voir tableau 3.3). La population en emploi a augmenté de 11,6%, comparativement à 9,7% en Montréal. Le taux de chômage le plus élevé se trouve dans le groupe des 15-29 ans, sans doute parce qu'ils ont plus de difficultés à rencontrer les exigences des entrepreneurs et doivent évidemment composer avec le manque d'expérience.

En termes de perspective, notons que le secteur de la fabrication, très présent en Haute-Yamaska (34% des emplois), souffre du vieillissement de sa main-d'œuvre : une proportion importante des travailleurs a plus de 45 ans. C'est aussi dans ce secteur que l'on retrouve le revenu moyen d'emploi le plus élevé (36 939\$ pour les hommes et 24 500\$ pour les femmes). L'Enquête sur la demande et les problématiques de main-d'œuvre des employeurs d'Emploi-Québec de 2003 révèle qu'il y avait alors 90 postes vacants et 194 intentions d'embauche pour les personnes possédant des compétences dans la transformation, la fabrication et les services

d'utilité publique. La demande est plus forte dans le secteur de la vente et des services avec 151 postes vacants et 355 intentions d'embauche en 2003.

Les exigences en termes de qualification concernent surtout les compétences des niveaux technique, intermédiaire et élémentaire. Bien que les perspectives dans les postes nécessitant peu de compétences demeurent bonnes, la demande est moins soutenue depuis 2001, ce qui réduit les chances d'intégration d'une partie des chômeurs.

Tableau 3.4 : Les prestataires de l'assistance-emploi

	La Haute-Yamaska				La Montérégie			
	Moins de 12 mois	De 12 à 119 mois	120 mois et plus	Total	Moins de 12 mois	De 12 à 119 mois	120 mois et plus	Total
Total								
Hommes	149	718	653	1 520	2 033	10 127	8 633	20 792
Femmes	91	471	326	887	1 252	6 310	4 159	11 721
Scolarité								
Moins d'un DES	43	395	458	895	411	5122	6004	11 536
DES	17	133	130	280	220	2 068	1712	3 999
Post-secondaire	11	61	35	107	196	1153	542	1 891
Inconnue	79	129	29	237	1 206	1 785	375	3 366

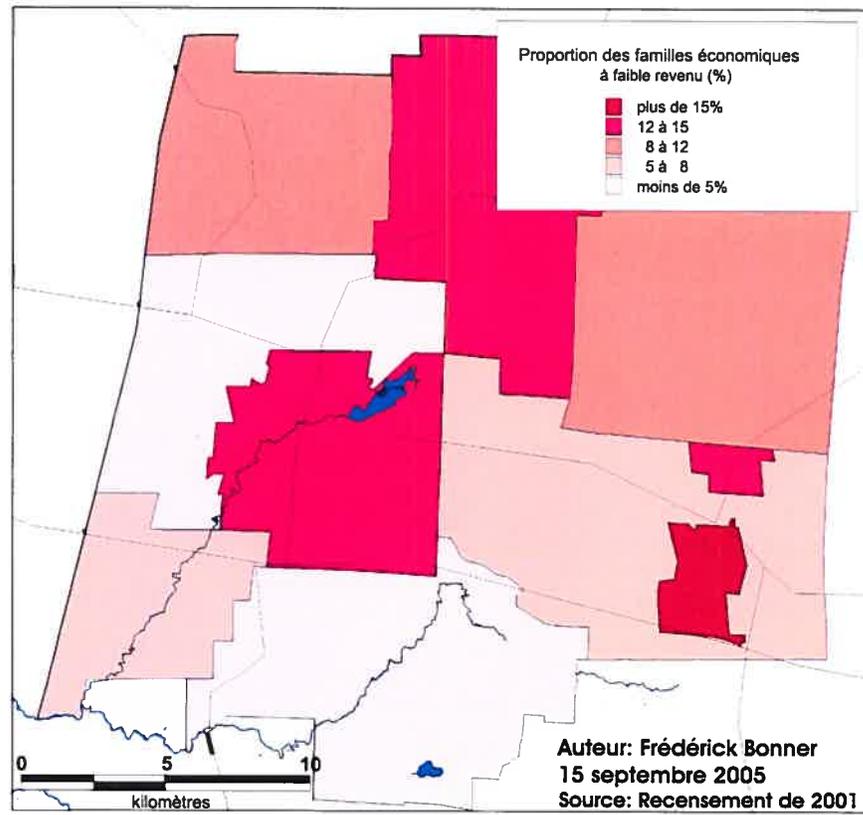
Source : Dans Emploi-Québec Montérégie (2004), ministère de l'Emploi, de la Solidarité et de la Famille

Les prestataires de l'assistance-emploi ou de l'assurance-emploi sont fortement représentés dans les secteurs professionnels de la vente, de la transformation et des métiers et finalement, du transport et de la machinerie. Ce sont dans ces groupes que l'on retrouve le plus grand nombre de postes disponibles. Le déséquilibre le plus important se trouve dans la transformation.

Une forte proportion des prestataires de l'assistance-emploi de la Haute-Yamaska n'a pas son diplôme de cinquième, ce qui rend difficile leur retour au travail (voir tableau 3.4). Ils sont aussi proportionnellement plus nombreux à bénéficier du programme depuis une longue période en comparaison de la Montérégie.

En parallèle, les zones les plus touchées par la pauvreté (voir figure 3.3) sont les villes de Granby, Waterloo, Warden et Roxton Pond. On peut s'attendre à ce que la demande de services dans ces zones soit plus élevée. Cette situation est préoccupante pour les acteurs locaux et justifiera, en partie, le processus de construction de l'ÉS en Haute-Yamaska, présenté dans le chapitre suivant. Le dynamisme économique de la MRC cache donc les gens marginalisés par les exigences du marché du travail, tel qu'en a fait état cette section. Il est aussi réduit par la rareté croissante de certains types de travailleurs : la pénurie de main-d'oeuvre peut aller jusqu'à limiter le potentiel d'expansion de plusieurs entreprises. Elle appelle les entreprises à trouver de nouvelles solutions dont le recours à des bassins de main-d'oeuvre auparavant mis de côté, que ce soit les immigrants ou les prestataires de l'assurance-emploi. Lorsqu'il est question d'appliquer ces nouvelles solutions ou tout simplement de conscientiser les employeurs à leurs disponibilités, un travail de longue haleine reste à faire. Plusieurs partenariats sont à créer afin d'assurer l'arrimage entre l'offre et la demande de cette nouvelle main-d'oeuvre. L'ÉS apparaîtra comme un moyen bénéfique pour les deux partis.

Figure 3.3 : La proportion des familles économiques touchées par la pauvreté



Chapitre 4 – Étude de cas : la MRC de la Haute-Yamaska

Ce quatrième chapitre est destiné à l'étude de cas elle-même. Elle sera présentée par l'intermédiaire d'un article faisant suite à une présentation donnée lors du congrès de l'ACFAS 2005 (colloque sur le développement régional). Des éléments complémentaires, explicatifs, seront ajoutés dans la section 4.2.

4.1 Présentation de l'article

* Note sur la présentation : les éléments en *italique* présentés dans la première partie du texte sont tirés intégralement du Chapitre 1 de ce mémoire. *Certains éléments* peuvent avoir été ajoutés, supprimés et d'autres présentés différemment. Les résultats eux-mêmes font l'objet de la seconde partie du texte.

CONSTRUIRE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE POUR EN FAIRE UNE ORIENTATION DE DÉVELOPPEMENT STRATÉGIQUE : LA HAUTE-YAMASKA⁹

Frédéric Bonner

Christopher R. Bryant

Département de géographie, Université de Montréal, C.P. 6128, Succursale Centre-ville, Montréal (Québec), H3C 3J7

INTRODUCTION

Cet article est une contribution à la compréhension de la dynamique des acteurs dans la construction d'une orientation de développement stratégique. Il sera essentiellement question de l'économie sociale (ÉS), « construite » sous cette forme par les acteurs d'une Municipalité régionale de comté (MRC): la Haute-Yamaska.

L'ÉS peut être considérée comme un outil de développement économique communautaire¹⁰ et, éventuellement, comme une orientation stratégique suggérant des initiatives qui dépassent l'idée unique de lutte contre la pauvreté. Elle devient une ressource intéressante qui permet de considérer autrement les interactions entre les sphères économique, écologique, sociale et politique ainsi que leurs effets sur divers problèmes sociaux tels que l'exclusion et la vulnérabilité. Cet outil d'insertion par l'économie n'existe cependant pas par lui-même; il est porté par de multiples acteurs.

Les acteurs au niveau mondial, national, provincial et régional bâtissent un ensemble de processus et d'événements qui sont des opportunités pour les acteurs locaux. Ils

⁹ Cet article a été soumis aux Actes du colloque sur le développement régional (coll. 414) - ACFAS 2005 UQAC

¹⁰ C'est-à-dire créer des initiatives collectives ou communautaires grâce à des actions visant l'insertion sociale des individus ou des communautés par l'intermédiaire d'activités économiques à finalité sociale, lesquelles permettent de lutter autant contre la pauvreté que de provoquer des changements dans les structures productives et dans les rapports de pouvoir d'un milieu.

permettent d'apporter des éléments nouveaux aux trajectoires de développement et de renforcer la capacité d'adaptation collective dans la mesure où il y a appropriation. C'est l'occasion d'associer aux valeurs du milieu des outils d'intervention plus efficaces.

Pour provoquer des changements dans leur communauté, les acteurs locaux doivent convaincre et mobiliser d'autres acteurs (locaux ou non) afin d'étendre leurs réseaux et de se garantir un accès aux ressources nécessaires à l'intégration des éléments, en l'occurrence ceux de l'ÉS, jugés pertinents au processus de changement (Latour, 1986 : 264-265). C'est l'action de construire de l'économie sociale. En la construisant, ils en transforment les éléments initiaux de manière à ce qu'ils répondent plus efficacement (considérant que ces éléments furent préalablement définis et proposés ou imposés par d'autres acteurs) à leurs besoins, leurs objectifs ou leurs intérêts (potentiellement parallèles à ceux de leur communauté) et cela, en fonction de leur pouvoir. Ils peuvent en utiliser les caractéristiques pour créer de nouveaux réseaux ou se (re)positionner dans des réseaux locaux ou non existants.

Le défi principal demeure celui d'assurer une cohérence adéquate entre ces nouveaux éléments et ceux qui sont déjà intégrés au processus de développement. Il s'agit d'identifier les préalables à l'organisation des actions portées par les différents intervenants, qu'ils possèdent des intérêts divergents ou non, une attitude ou un rôle que l'on revoit souvent aux acteurs locaux clés ou 'leader' (ex. Bryant et al., 1999; Randell, 2004). Il leur appartient de développer, soutenir et maintenir la participation autour d'orientations de développement, celles qu'ils croient les prémices d'un développement plus cohérent, organisées par une vision la plus partagée possible de l'avenir de la communauté. Ce rôle se termine lorsqu'il y a auto-organisation ou automaintenance de l'orientation. Bien entendu, à mesure que la situation évolue, de nouveaux enjeux naissent et, donc, les réponses ne peuvent pas toujours être maintenues par les mêmes acteurs.

En premier lieu, nous traiterons du rôle des acteurs locaux dans la construction de leur localité. Nous introduirons la notion « d'orientation de développement » et « d'association ». Finalement, nous ferons état des résultats.

LE RÔLE DES ACTEURS LOCAUX DANS LA CONSTRUCTION DE LEUR LOCALITÉ

La reconnaissance croissante des initiatives locales, de l'importance de l'implication des citoyens dans le processus de prise de décision et des principes du développement durable dans les interventions va de pair avec l'émergence de changements fondamentaux ou des mégatendances (ex. Naisbitt, 1982). Leurs effets ont des conséquences à toutes les échelles. Face à ces changements, les localités ont souvent reçu le statut de pion (Bryant, 1995). Les individus et les collectivités réagissent en les suivant ou en s'y adaptant, mais ils peuvent aussi les initier (Bryant, 1991). En plus d'être appréciables et ressenties plus près de la vie de tous les jours, leurs initiatives se greffent potentiellement au système mondial et contribuent à sa transformation et à l'émergence de nouvelles tendances. Les phénomènes macro ne sont pas totalement différents de ceux que l'on retrouve à l'échelle micro - les localités constituant un point de juxtaposition, d'articulation et d'intersection de réseaux de relations sociales de tous niveaux (Allie et Bryant, 2001).

En altérant l'ÉS, en lui donnant des formes plus adaptées aux contextes locaux et non locaux, les acteurs d'une localité jouent un rôle important dans la transformation et la construction de leur milieu et, ensuite, dans des transformations plus globales, en exportant ou en diffusant leurs réussites vers d'autres lieux. Ils innovent en utilisant des moyens et en employant des méthodes qui leur sont propres afin de formuler et de chercher à atteindre leurs objectifs (Allie et Bryant, 2001; Bryant, 1995; Granjon et Bryant, 2004). Ils ont aussi la capacité et l'intérêt potentiel de mettre en lumière les objectifs de leur collectivité, de mobiliser les ressources locales afin d'atteindre ces objectifs et d'élaborer des stratégies compatibles avec ceux-ci, dans l'optique de mettre en place de nouvelles formes de développement (Bryant et Preston, 1987).

Ils sont les éléments dynamiques d'une démarche « ascendante » en développement territorial, c'est-à-dire de la mise en valeur des forces particulières et distinctes d'une localité afin d'assurer l'essor du potentiel des acteurs qu'elle regroupe –

individus, entreprises, communautés, organisations – et de ses avoirs culturels et naturels.

Chaque processus de changement nécessite une réorganisation des schémas d'interaction, la définition de nouveaux rôles et la gestion des incertitudes qui découlent de ces modifications. Les principes démocratiques d'équité et de participation interviennent en permettant une meilleure correspondance avec la réalité de chacun, soutenus par le leadership, essentiel afin de concentrer les énergies et mobiliser les individus vers des objectifs communautaires plus durables (Bryant, 1999).

D'une part, la participation en tant que moyen implique de rassembler les ressources et l'appui des individus à titre d'intrants d'une stratégie basée sur l'assomption que son efficacité en sera augmentée. Par exemple, les structures existantes à l'échelle nationale, régionale, voire locale, le plus souvent indirectes, peuvent être perçues comme inadéquates à la rencontre des besoins exprimés par certains groupes sociaux ou certains secteurs. D'autre part, la participation est une fin en soi. Renforcer la capacité de participation des acteurs locaux, dans les différentes sphères du développement, dans une idée de démocratisation des structures, permet de dépasser une situation de dépendance ou de marginalisation. Les intentions sont multiples : établir des structures informelles ou des procédures, séparées ou additionnées à celle des autorités locales, régionales ou nationales.

LES ORIENTATIONS DE DÉVELOPPEMENT

Les orientations stratégiques sont les représentations partagées d'une ou de plusieurs dimensions significatives et propres à une communauté (ex. ses problèmes, ses opportunités, ses valeurs et ses forces) autour desquelles les acteurs organisent leurs actions et leurs décisions afin de provoquer des changements. Ce sont des points de repère qui permettent de soutenir la participation et de mobiliser les citoyens en s'appuyant sur les intérêts du milieu : ils organisent et soutiennent le développement (Bryant, 1995). Les réseaux d'acteurs en régissent l'élaboration et la coordination d'après leur pouvoir et leur influence.

Les orientations peuvent être représentées selon trois configurations (Bryant, 1995). D'abord sous la forme de secteurs d'activité : par exemple, l'agriculture, le tourisme ou les activités industrielles. Elles peuvent ensuite prendre la forme de thèmes et recouper plusieurs secteurs. Elles représentent, par exemple, des intérêts d'ordre social comme la jeunesse et la protection de l'environnement. Finalement, elles peuvent posséder une base géographique : la problématique des zones rurales d'un territoire. D'autres sont des combinaisons.

Chaque orientation stratégique n'attend pas passivement d'être créée ou mise en place. Elle est conçue à partir de chaînes plus ou moins fortes d'acteurs qui forment des associations. Chacun y contribue en fonction de ses propres ressources et par la jonction relative de ses intérêts à ceux des autres. Le niveau de contrôle qu'exerce un individu sur ce processus est limité par sa volonté et sa capacité à étendre et à consolider ses réseaux en lien avec l'orientation. On peut s'attendre à ce que certains jouent un rôle de leader et que d'autres jouent des rôles plus passifs.

Dans le premier cas, le leader cherche à juxtaposer son espace personnel à celui des autres pour faire accepter ses intentions. Si elles sont acceptées, on peut parler de l'adhésion collective à certains principes d'action, c'est-à-dire une association composée de tous ceux qui participent et consentent aux régulations qu'elle impose. L'action collective devient alors « ancrée, animée et dirigée par un noyau central duquel se forment plusieurs cercles concentriques, où l'engagement va décroissant » (Reynaud, 1989 : 264).

La convergence des intérêts de ceux qui, initialement, ne formaient qu'un ensemble désordonné d'alliés permet de faire évoluer chaque orientation vers la forme de base partagée pour l'action collective et d'activer des règles qui peuvent être de plus en plus difficiles à dépasser (ex. les conditions à remplir afin d'obtenir une subvention ou la nécessité d'obtenir un permis). L'addition de tout nouvel allié renforce la chaîne et en élargit le réseau dans l'espace et le champ d'action : elle augmente la légitimité de la démarche. Malgré un fort consensus, de nouvelles alliances sont continuellement requises afin de renouveler la position générale, d'en assurer la transparence et d'y intégrer d'autres niveaux de créativité.

Une orientation est donc une unité créée entre des individus par un ou plusieurs autres, conscients de la nécessité de fixer des objectifs partagés pour remédier à une insatisfaction collective. Plusieurs circonstances en sont les facilitatrices : une opportunité pour des changements, un état de satisfaction plus élevé engendré par les projets du groupe, la conscience d'un degré élevé de chance de réussite et des conditions locales non contraignantes (Zander, 1990 :36-54).

Définir des solutions ou des alternatives implique que les acteurs développent des stratégies destinées à mobiliser d'autres acteurs : « il faut que je les intéresse, ils faut que je les oriente vers mes intérêts, je dois leur être indispensable ». C'est un processus de négociation où chacun cherche à imposer sa définition de la situation aux autres et où finalement une orientation devient durable lorsque les acteurs ne ressentent plus le besoin d'en redéfinir les fondements, ils l'acceptent comme elle est.

Le développement d'une localité peut être organisé autour de ces pôles de changement : le développement touristique ou industriel, la revitalisation du centre-ville ou l'entrepreneuriat chez les jeunes. Dans un sens, ces éléments font monde à part : en principe, ils sont différents, en pratique ils sont liés. Par exemple, les entrepreneurs se soucient de l'éducation des jeunes parce qu'ils ont besoin d'une relève et le promoteur immobilier se soucie de l'image de la région que diffusent les agents du tourisme.

Afin d'intégrer cette chaîne d'influences, les acteurs construisent des associations (ou des réseaux), développent des objectifs et des buts partagés et cherchent potentiellement à en assurer la stabilité : les orientations en sont l'arène. Les intentions et les actions qui concernent chaque orientation peuvent converger ou diverger : certaines associations prennent le dessus sur d'autres, se fondent l'une à l'autre ou disparaissent (voir figure 1). L'ajout de nouveaux acteurs peut modifier les intentions en ajoutant de nouveaux potentiels ou en générant des conflits.

L'orientation stratégique est soumise aux mêmes processus : elle s'efface si elle ne répond plus aux besoins locaux, si sa mission est atteinte sans être renouvelée ou si elle est recoupée par une autre. Elle perdure si elle évolue en conséquence des

changements qu'elle provoque et des pressions extérieures, si elle est flexible et continue d'attirer de nouveaux acteurs.

Il peut y avoir des incompatibilités entre deux types d'utilisation de l'ÉS : la capacité d'un entrepreneur à s'éloigner de la définition ou l'interprétation qu'en fait un autre dépend de son pouvoir. Il en va de même entre les acteurs locaux et les acteurs non locaux ou entre les acteurs locaux et les acteurs de l'économie sociale.

Figure 1 : La composition d'une orientation de développement (voir figure 1.1 du présent document)

Nous avons réalisé une étude de cas dans la MRC de la Haute-Yamaska, située à environ 70 km de Montréal, afin d'explorer ces concepts. Nous avons choisi de cerner le cas de l'ÉS, d'abord pour son potentiel à répondre aux problèmes actuels de la MRC et aussi pour la volonté qu'ont démontrée les acteurs locaux à la consolider sous la forme d'une orientation. Actuellement considérée comme un outil de développement, elle a été choisie en tant qu'opportunité afin de répondre à la pénurie de main-d'œuvre que connaît le secteur manufacturier et pour son potentiel à générer de « nouveaux employés » en réhabilitant les personnes qui avaient, jusque-là, été exclues du marché du travail. D'autre part, elle a aussi été choisie pour appuyer les organismes qui offrent des services aux individus (principalement ceux qui oeuvrent en parallèle avec le CSSS) et qui doivent trouver des solutions à la croissance de la demande en période de resserrement budgétaire.

L'ÉS est d'abord devenue une orientation stratégique sectorielle (1998) au même titre que l'agriculture, le développement commercial ou le tourisme, située entre l'économie marchande et l'économie non marchande. Ensuite, elle s'est transformée en orientation thématique (2003): elle a commencé à impliquer des objets et des intérêts plus généraux, au même titre que la conservation ou la pauvreté en suggérant d'autres valeurs aux principes du développement économique.

L'histoire de l'ÉS est longue. Cela dit, elle s'est étendue à d'autres problèmes. Cependant, elle n'a été intégrée concrètement dans le langage du développement

local au Québec qu'après le Sommet socio-économique de 1996, ensuite supportée par la Politique de soutien au développement local et régional adoptée en 1997. Pour la première fois, mise à part la législation sur le secteur coopératif, elle est reconnue officiellement et définie institutionnellement. Des fonds spécifiques lui sont alors consacrés.

À partir de 1996, plusieurs joueurs provinciaux font leur entrée sur le circuit : la Fédération des femmes du Québec (par l'intermédiaire des revendications faites lors de la Marche des femmes contre la pauvreté), le Chantier de l'économie sociale, le Comité d'orientation et de concertation sur l'économie sociale et le gouvernement du Québec. D'autres sont des acteurs régionaux : les Conseils régionaux de développement (CRD) et les Comités régionaux d'économie sociale. De manière pratique, elle sera soutenue par une vingtaine de projets sectoriels promus par le Groupe de travail sur l'économie sociale (principalement dans le secteur de l'aide-domestique) et des structures régionales et locales avec le mandat de développer l'emploi et l'entrepreneuriat (ce qui inclut souvent l'ÉS).

En 1998, la mesure de développement de l'économie sociale, entre les mains des CRD, disparaît au profit d'enveloppes gérées par les Centres locaux de développement (CLD). Les Fonds de l'économie sociale des CLD initient le processus de construction de l'ÉS par les acteurs locaux en devenant des vecteurs majeurs dans la mise en marche de nouveaux projets. Ils sont toutefois restreints par les principes de l'entente de gestion qui lie les CLD, les MRC et le ministère définis autour de plusieurs balises et plus particulièrement de la définition d'une entreprise d'ÉS.

La Haute-Yamaska a connu certaines initiatives précédant cette date, principalement dans le secteur coopératif, mais elles n'en prenaient pas exactement la forme ni le nom, tout en s'approchant plus ou moins de la nouvelle conception de l'ÉS (ex. le Zoo de Granby, la Coopérative Agropur). Cette histoire a néanmoins contribué aux directions que vont choisir les acteurs locaux lorsqu'ils commenceront à l'utiliser. Le défi des acteurs deviendra celui d'organiser ces éléments du passé et les éléments du développement local actuel avec ceux de la nouvelle ÉS pour qu'ils correspondent le mieux possible aux besoins du milieu. Il sera possible de le remplir en générant

des associations où seront représentés ceux qui ont contribué à cette histoire et où de nouveaux participants pourront aussi s'engager et intégrer d'autres éléments.

ASSOCIATIONS

Les acteurs s'associent pour agir ensemble. À partir d'une cause initiale appartenant à un individu ou à un collectif, des acteurs sont enrôlés par une multitude de moyens. Le pouvoir n'appartient pas à ceux qui le possèdent – en potentiel – mais à ceux qui arrivent à mener à bien le processus d'association. Il s'agit d'une « composition faite d'un nombre important d'individus, mais attribuée à l'un de ceux-ci » (traduction libre de Latour, 1986 : 265).

Les acteurs initiateurs doivent choisir les termes (ex : un plan stratégique, un forum, une consultation publique) qui leur permettront « [d']exprimer dans son [leur] propre langage ce que les autres disent et veulent, [...] s'ériger en porte-parole » (Callon, 1986 : 204). *En empruntant leurs forces, ils élargissent leur pouvoir et leur influence (Callon et Latour, 1981), mais le projet initial est presque inévitablement modifié – afin d'être le plus attrayant possible – il s'élargit parce que ceux qui viennent s'y accrocher le transforment d'après leur interprétation et y introduisent de nouvelles capacités. Chacun joue un rôle nouveau découlant de cette association et la cause initiale devient une cause collective (figure 2) où l'énergie est concentrée à reproduire les relations sur lesquelles s'appuie le réseau. Une variété d'entités (sociales, techniques ou naturelles) maintient cette association (Murdoch, 1994). Ce processus possède plusieurs avantages tant pour l'initiateur que pour celui qui est enrôlé : l'accès à de nouvelles ressources matérielles et immatérielles, des sources d'informations, plus de pouvoir et la possibilité de prendre en considération un maximum de valeurs présentes dans un espace, une tâche difficile à accomplir pour un seul individu.*

Les acteurs locaux sont intégrés dans des associations imposées de l'extérieur. Ce sont des acteurs provinciaux qui ont prescrit la mise en place des CLD dans chaque localité et l'obligation de traiter d'ÉS. En réaction, les acteurs de la MRC de la Haute-Yamaska seront intégrés dans deux principales associations qui

interviendront dans la construction de l'ÉS. La première est initiée par le CLD et la seconde, par le Bureau du député de Shefford. La justification de la première est de former les individus à l'ÉS, elle a un rôle d'appropriation et d'adaptation de l'ÉS. La seconde doit faire reconnaître la pertinence des acquis locaux en assurant l'implantation d'un projet pilote en ÉS. Les acteurs locaux s'associent afin d'intégrer des acteurs extérieurs à des ensembles de relations constitués localement.

Figure 2 : La création d'une association (voir figure 1.2 du présent document)

Il ne faut pas négliger le rôle central de l'entreprise, fondement et moyen privilégié d'exprimer cette démarche collective. Elle est aussi responsable de l'unicité de l'ÉS par l'effet des gens qui la compose et de la clientèle qu'elle concerne (qui s'intègre à son fonctionnement). L'ÉS est un outil qui permet d'affirmer concrètement, pour un individu ou un groupe, une aspiration qui fait référence à un sentiment d'appartenance à un espace socio-économique souvent associé une identité territoriale. L'entrepreneur qui prend la décision de s'engager dans cette démarche doit aussi consolider une ou des associations, bâtir des réseaux, afin d'accéder aux ressources nécessaires à la réalisation de son projet. De plus, dans une perspective hiérarchique, il doit veiller à l'approbation (qui donne, elle aussi, accès à des ressources) des associations précédentes bien que sa propre interprétation des intentions ou même des outils influe beaucoup à ce niveau. L'ÉS ne peut pas exister en dehors de ces associations.

RÉSULTATS

Notre enquête a fait ressortir deux grandes associations responsables de la construction de l'ÉS. Chacune de celles-ci représente une étape de réalisation. D'autres pourront éventuellement s'ajouter et générer de nouvelles étapes.

Première étape

En 1998, le CLD de la Haute-Yamaska met en place un comité sectoriel d'économie sociale¹¹. L'initiative a pour objectif de regrouper les intervenants locaux autour

¹¹ Notamment, les élus municipaux, les travailleurs et travailleuses, la santé, les services sociaux, l'éducation, le milieu des affaires, la coalition des femmes de la Haute-Yamaska, les représentants des personnes âgées et des personnes à faible revenu (Comité d'économie sociale, 1999).

d'une vision unifiée de l'ÉS afin de constituer un climat qui lui est favorable, d'identifier les orientations à prendre à partir de constats locaux, nationaux et globaux, de développer la structure opérationnelle de l'ÉS et de doter le CLD d'un plan d'action. Un processus de réflexion continu sur des méthodes de travail qui pourront être adaptées à la localité s'enclenche. Il se fera à l'intérieur des limites qu'impose la définition de l'ÉS, partagée par le ministère des Régions et le Chantier de l'économie sociale¹² c'est-à-dire une entreprise économiquement viable, avec des retombées sociales.

Le comité additionnera à la définition de l'ÉS, une exigence d'enracinement dans le milieu pour tous les projets qui leur seront proposés¹³ (critère d'admissibilité). Cette mesure vise à éviter le dédoublement des services ou toute forme de substitution. Le comité veut s'assurer que chaque projet répond à un besoin réel de communauté et s'arrime aux autres activités. Ils veulent aussi intégrer la notion de consolidation d'entreprise alors qu'au départ, il n'était question d'aide qu'au niveau du démarrage. Le financement sur une période supérieure à un an fait aussi partie des éléments qu'ils souhaitent intégrer à l'ÉS.

Les projets n'émergeront qu'après ce consensus local. Par exemple, *Autonomie chez-soi* attend la position du comité avant de démarrer ses activités. Son plan d'affaires est élaboré en partenariat : on s'assure de sa coordination aux besoins du milieu, dans une perspective croisée, plutôt que son insertion stricte dans une démarche sectorielle.

Une fois la stratégie construite, le nombre de partenaires est réduit afin d'améliorer l'efficacité des discussions tout en conservant la représentation des intérêts locaux. Le comité devient un axe de diffusion des valeurs collectives qui a, parmi ses préoccupations premières, l'objectif d'assurer des services à la population qui, autrement, n'y aurait pas accès. Il devient un point de passage obligé. L'ÉS se

¹² Finalité de service aux membres et à la collectivité, autonomie de gestion, processus de décision démocratique, primauté des personnes, du travail et des activités basées sur la participation et la prise en charge collective (voir, entre autre, le Secrétariat au développement des régions, 1997).

¹³ Les acteurs du comité considèrent cette condition comme une « couleur locale ». Au « delà de la définition, l'important est de s'entendre sur les principes de base afin de pouvoir passer à l'action » (Comité d'économie sociale, 1999).

transforme en façon de faire, regroupant des idéaux précis et laissant émerger un thème de développement.

Cette association d'acteurs va favoriser l'expérimentation de démarches collectives et d'entreprises d'ÉS dans des volets spécifiques. Au niveau du maintien à domicile, trois axes d'interventions sont retenus, principalement au niveau de la perte d'autonomie: résoudre les difficultés en termes d'entretien ménager (1), les empoisonnements alimentaires (2) et l'accompagnement sécuritaire et le répit-gardiennage (3). D'autre part, certains secteurs comme la culture et le recyclage sont retenus à titre de domaines d'interventions potentielles.

Les acteurs ont identifié des faiblesses locales et proposé des projets en guise de solution. Ils en tireront les bénéfices lors de l'acquisition du projet pilote. En deuxième lieu, ils ont créé une structure de validation des projets. Ceux-ci ne sont initiés que s'ils ont l'appui de l'ensemble de la communauté : le communautaire, la santé, le politique, le privé et les instances gouvernementales. Il existe un consensus local sur le non-financement de toute entreprise qui entrerait en compétition avec le privé (utilisation efficace des ressources publiques). Le CLD aura été l'acteur clé de la consolidation d'une synergie locale de laquelle découlera une gamme d'actions. D'abord, un colloque sur l'ÉS (le 26 octobre 2001) où on diffuse l'intention de « faire valoir au milieu strictement économique les préoccupations communautaires. *'Le mariage des deux, c'est le rêve qu'on cherche à atteindre dans deux ans'* » (propos tenus par le Directeur du CLD, rapportés dans Létourneau, 2001). Le 4 juin 2002, en lien avec la Coopérative de développement régional de la Montérégie, les acteurs locaux offrent aux promoteurs une journée de formation intitulée « *L'art de la coopération en Haute-Yamaska* ».

L'ÉS est maintenant reconnue comme un générateur potentiel de main-d'œuvre : avec l'absence d'obligation de générer des revenus, les entreprises vaquent à la formation et au transfert de « moyens aux utilisateurs ». Elle permet de résoudre des problèmes à peu de frais et de former une main-d'œuvre économiquement adéquate, ce qui lui donne l'occasion de gagner l'appui des décideurs locaux. Elle inspire pour plusieurs la volonté de passer des réussites individuelles vers des réussites semi-individuelles. Pour d'autres, c'est l'occasion de bénéficier davantage des subventions

salariales ou de se démarquer par rapport à d'autres MRC, bien que cette hiérarchisation ne corresponde pas aux valeurs premières de l'ÉS. En 2003, le cadre et l'expérience qu'ont développés les acteurs impliqués dans cette première étape vont constituer une base solide pour appuyer le projet pilote. C'est en effet l'appui qu'utilisera le Bureau du député de Shefford en vue de gagner une crédibilité collective et un maximum d'autonomie en termes de position sur l'ÉS. Parce que ce projet suppose des répercussions à macro échelle, les acteurs de l'ÉS se retrouvent dans des réseaux plus larges et plus difficiles à gérer; un des facteurs de stabilisation devient la reconnaissance accrue des rôles et des missions de chacun.

Deuxième étape

L'idée du projet pilote est initiée par le Bureau du député de Shefford en 2003. Pour la concrétiser, il bâtit le comité d'économie sociale du Bureau du député¹⁴, d'abord pour en définir et diffuser les principes dans le milieu, mais aussi, pour en appuyer la présentation au ministre Claude Béchar (ministre du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation). Le rôle du projet est d'abord de concentrer l'attention des acteurs extérieurs sur le potentiel de l'ÉS à faire émerger concrètement le rôle social des individus jusqu'alors marginalisés au plan économique. Il vise à résoudre de manière active les problèmes sociaux et à associer les acteurs du social et de l'économie afin d'identifier des solutions nouvelles à des problèmes locaux. Le Bureau veut protéger le fond et la nature du projet collectif élaboré à l'étape précédente. Ceci, en partageant avec ses partenaires le mandat d'identifier les problèmes locaux et de trouver dans et par le milieu des solutions, en table de concertation.

Les justifications de la mise en place du projet pilote sont le manque de main-d'œuvre formée et le vieillissement de la population, une situation plus hâtive que ce qu'on peut voir ailleurs et qui pourrait servir de modèle pour les MRC qui connaîtront éventuellement ce genre de difficulté. Le comité d'économie sociale du Bureau du député met en place un cadre d'action destiné à soutenir une volonté collective d'être aidant pour les personnes dans le besoin, par des outils de

¹⁴ Le Comité d'économie sociale du projet pilote diffère du Comité d'économie sociale du CLD. Sa composition est restreinte au bureau du député, au CLD, au CLE à la CDC et la Coopérative Autonomie chez-soi.

réappropriation des « compétences citoyennes » afin que ceux-ci acquièrent le bagage nécessaire pour faire face au marché du travail, par des transits en entreprise. Développer ces outils passe par la reconnaissance du statut de « zone-pilote » au Québec, pour une période de trois ans, par le gouvernement. Cela passe aussi par l'octroi de subventions salariales garanties (stabiliser les initiatives) pour appuyer l'ouverture de 80 postes (pour les prestataires de la Sécurité du revenu et les chômeurs de longue durée). Celles-ci deviendront des 'prestations à l'emploi'¹⁵, étalées sur deux ans et décroissantes au cours de la deuxième année, malgré les efforts du comité pour les étirer à trois années. Le concept du projet est d'assurer la disponibilité des moyens d'intervention pour les organismes du milieu. Pour faire cette requête, le Bureau du député utilise deux points d'appui : (1) l'expertise du CLD et du Centre local d'emplois (CLE)¹⁶ dans le secteur de l'ÉS (ils ont su démontrer qu'il s'agit d'un outil efficace de réinsertion) et (2) l'existence d'un degré élevé de concertation et de soutien entre le milieu des affaires, le communautaire, le politique et l'institutionnel. Les partenaires du Bureau ont aussi démontré qu'il est possible de répondre à la fois à des impératifs sociaux et budgétaires.

Le Bureau considère d'abord que le recours à la sécurité du revenu ou l'assurance-emploi ne constitue pas une fin pour les plus démunis et que l'ÉS est l'une des voies vers la dignité et l'espoir¹⁷. La transition d'un individu vers un emploi d'ÉS est souvent plus rémunératrice. Certaines entreprises privées ont des ententes de recrutement de personnel avec l'ÉS. Cette période se démarque par le renforcement des liens avec l'économie pure. L'exercice de réseautage garantit aux entreprises d'ÉS un meilleur accès aux ressources de mise en marché et aux conseils d'affaires. Il favorise la fonction d'entrepreneuriat social avec les gens d'affaires¹⁸, sans changer la vocation première des entreprises d'ÉS. Les actions ont alors pour objectif

¹⁵ La terminologie employée ici évoque l'idée d'une adaptation du vocabulaire par les acteurs locaux. La notion de 'prestation à l'emploi' permet de mieux préciser le cadre de l'action : la personne a besoin d'encadrement et de formation, il ne s'agit donc pas d'une subvention mais d'un montant pour pallier à une productivité réduite lors de la phase de départ.

¹⁶ Le député de Shefford croit que cette coopération entre ces deux instances a grandement influencé la décision du gouvernement : « C'est une synergie très spéciale, on a une région qui a une âme. Le projet a lieu dans un endroit où il a de grandes chances de fonctionner » (Bouliane, 2003).

¹⁷ Le député de Shefford croit que l'ÉS, « C'est un incontournable, ça va avec notre société actuelle parce qu'une grande partie de la population est laissée en plan, par exemple les décrocheurs et les bénéficiaires de l'aide sociale. Il faut leur donner une formation et leur redonner une dignité » (Bouliane, 2003).

¹⁸ Le CLD a par exemple renforcé ses liens avec la Chambre de commerce afin de développer le programme de mentorat aux entreprises d'ÉS.

de démontrer qu'il peut exister une synergie locale entre le monde social et le monde des affaires, laquelle permet un développement économique et social plus sain.

Le projet pilote valorise la spécificité d'avoir connu trois générations d'entreprises : (1) la mise en place et l'expérimentation (ex. *Autonomie chez-soi*), (2) le développement de l'entreprise (ex. *Au menu chez-soi*, un projet ajouté aux services d'entretien ménager, découlant du processus de concertation local sur l'ÉS et destiné au financement des services) et (3) un consortium entre tous les projets locaux sur la base de complémentarités. Parmi ces liens, on compte par exemple *Autonomie chez-soi* qui s'associe au *Centre de soutien au réseau familial*, un organisme sans but lucratif communautaire qui se spécialise dans l'accompagnement des « aidants naturels ». Ils s'associent en vue de développer une entreprise d'ÉS qui va répondre à un besoin commun, le maintien à domicile, en offrant un service de garde sécuritaire, par des salariés formés, aux personnes en perte d'autonomie. Il s'y ajoutera éventuellement une quatrième génération d'entreprises, présentement en phase d'expérimentation, dont le rôle principal sera la formation de la main-d'œuvre par des personnes spécialisées dans des domaines particuliers, appuyée par les entreprises qui sont en pénurie de main-d'œuvre (un facteur limitant pour leur développement). Cette démarche vise à développer des sous-contrats pour des entreprises qui, autrement, déplaceraient leurs activités.

Introduisant le concept de « réinsertion durable », le projet pilote supporte la création d'emplois supplémentaires dans les volets identifiés précédemment¹⁹. Chaque participant sera accompagné sur une période de deux ans. Un encadrement complet et de longue durée vise à réduire les risques d'abandon. Les participants recevront un carnet de route et devront passer par une période de préparation à l'emploi. Ils pourront participer à des rencontres régulières axées sur leur développement personnel et à des formations de groupe. Ils pourront acquérir des connaissances techniques et professionnelles.

¹⁹ Le Centre de soutien au réseau familial, la Coopérative autonomie chez-soi, SOS dépannage, la Maison de la culture de Waterloo et le journal Panorama de Waterloo ont confirmé leur collaboration au projet. Action Emploi Haute-Yamaska mettra en place des services personnalisés destinés aux participants.

Le projet pilote sensibilise aussi les organismes communautaires à l'importance des alliances avec les entreprises privées et, inversement, à l'amélioration des conditions de vie et du développement du potentiel des membres de la collectivité. Finalement, la synergie locale vise entre autres à assurer une division maximale des tâches, c'est-à-dire à optimiser le potentiel de chaque intervenant en fonction de la situation.

Le comité aura noté l'importance du choc des valeurs, ou des cultures, principalement lors de l'introduction d'un volet d'ÉS dans un organisme communautaire. Une évaluation des valeurs et des réactions aux changements sera entreprise lorsqu'un organisme fait une demande, en collaboration avec le personnel. L'utilisation de l'ÉS peut comporter des contraintes que ne pourrait pas accepter un organisme communautaire, puisqu'il modifierait sa mission : il est important que la mission première soit conservée, qu'elle ne soit que simplement élargie (ex. SOS dépannage demeure un organisme communautaire, mais inclut un volet d'ÉS, le magasin général, qui s'adresse essentiellement à la même clientèle, les personnes démunies). Le comité devra aussi s'assurer que les nouvelles entreprises travaillent d'après les normes de tous les partenaires.

La Conférence régionale des élus risque de modifier le centre de gravité de l'ÉS. Certains parlent d'un retour en arrière : plusieurs acteurs deviendront tributaires de la vision et des valeurs des élus. Pour cause, certains ont soulevé le manque d'informations que possèdent les maires de l'ÉS de même que leurs mandats essentiellement « économiques ». Conjointement, les acteurs de l'ÉS devront entreprendre un travail de sensibilisation qui permettra d'assurer la reconnaissance de leur travail et d'éviter les remises en cause. Le 22 avril 2004 par exemple, les entreprises de la Montérégie, une association qui déborde du cadre de la MRC, entreprennent une série de trois tournées au cours desquelles les élus municipaux seront initiés au concept.

CONCLUSION

La démarche entreprise par les acteurs locaux a permis de faire la distinction entre une stratégie de développement local et les outils qui peuvent lui être nécessaires :

l'outil ne doit pas déterminer la stratégie. Ensuite, ils ont su mobiliser un nombre suffisant d'acteurs dans cette démarche de manière à en faire découler une nouvelle gamme d'entreprises, c'est-à-dire définir de nouveaux acteurs vers lesquels les nouveaux objectifs de l'association allaient être déplacés. Les forces et les intérêts ont changé, mais les valeurs des individus et la vision collective demeurent les mêmes, ce qui facilite et permet de maintenir la mobilisation. Ils ont aussi su utiliser à bon escient la position de force de chacun des acteurs inclus dans la construction de l'ÉS, aux moments qui se sont avérés opportuns. Initialement, les acteurs ont cerné les rôles potentiels des individus et les ont insérés dans des requêtes collectives tout en assurant une représentation des intérêts de chacun. Ils auront permis le passage d'un mode défensif individuel vers un mode pro-actif collectif tout en élaborant des règles d'action responsables de l'augmentation du niveau d'organisation des éléments du développement.

L'ÉS a créé des normes, principalement des balises de rentabilité, qui limitent la possibilité des groupes communautaires à profiter de ce mode de fonctionnement. Dans bien des cas, ils ne possèdent pas les ressources suffisantes afin de développer ce second volet. Dans d'autres cas, ces balises sont des opportunités pour participer à l'élaboration d'un modèle de développement composé par une toile de nouvelles relations. Les entreprises d'ÉS permettent d'intégrer des personnes en difficulté d'employabilité, mais sont, avant tout, une étape parmi d'autres dans le développement du plein potentiel de l'individu. Elles sont une branche entre des programmes de formation, des programmes d'aide aux employés et des structures démocratiques et participatives de prise de décisions.

[Fin de l'article. Afin d'éviter les répétitions, les références bibliographiques ont été supprimées, car elles se retrouvent déjà dans ce mémoire].

4.2 Les détails des associations et les résultats

La section 4.1 a fait état du processus par lequel deux acteurs clés, le CLD et le Bureau du député, ont créé des associations et participé à la construction de l'ÉS. À la lumière de cette section, nous voulons apporter quelques éléments de précision.

4.2.1 Responsable de créer des événements

Une série d'événements, entre 1999 et 2005, vont permettre de soutenir les objectifs des associations qui entourent le CLD et le Bureau du député. C'est au cours de différents événements que seront présentés les 'nouveaux éléments' de l'ÉS, que les informations seront complétées ou qu'on poussera à une visibilité accrue qui permettra de développer de nouvelles alliances ou de recevoir l'appui de d'autres instances. Créer ces événements est une façon de rendre légitime la démarche entreprise par une association. C'est l'occasion d'exprimer l'évolution et les étapes de celle-ci, d'envoyer ses réalisations vers d'autres acteurs qu'elles concernent potentiellement et de recevoir des commentaires (voir section 2.3.1). Les efforts de chaque membre ont des impacts sur l'association dans son ensemble. Présentons les principaux événements :

Les éléments (1) et (2) du tableau 4.1 sont des moments privilégiés pour expliquer les raisons qui ont motivé l'adoption de l'ÉS comme orientation de développement stratégique et pour attirer des entrepreneurs autour de cette nouvelle possibilité d'intervention. Les projets admissibles sont ceux qui répondent aux cinq éléments de définition de l'ÉS du Chantier de l'économie sociale, qui sont situés sur le territoire du CLD de la Haute-Yamaska, qui sont enracinés dans le milieu et qui arriveront à générer des revenus autonomes. Ils recevront une aide financière sous la forme de subventions. Les dépenses admissibles sont les dépenses en capital (terrain, bâtisse, machinerie, matériel roulant, frais d'incorporation), les frais d'acquisition de nouvelles technologies excluant la recherche et le développement ou les besoins de fonds de roulement. L'événement (12) intervient au même titre que les précédents afin de présenter l'intention du Bureau du député de Shefford.

Tableau 4.1 : Les événements de l'économie sociale

Année	No.	Événement	Principaux acteurs ou organisateurs
1999	1	Conférence de presse annonçant le lancement de l'économie sociale	CLD
1999	2	Deux appels de projets	CLD
2000	3	Atelier de formation sur les coopératives	CLD et CDC
2000	4	Atelier d'information portant sur l'importance du plan d'affaires dans le démarrage d'une entreprise d'économie sociale	CLD
2000	5	Atelier de formation sur les techniques de recherche de financement	CLD et CLÉ
2001	6	Mise sur pied du "mois de la solidarité en Haute-Yamaska"	Cégep de Granby, Groupe action solution pauvreté et CLD
2001	7	"Rendez-vous de l'économie sociale de la Haute-Yamaska"	CLD
2002	8	Journée de formation "L'Art de la coopération"	Coopérative de développement régional de la Montérégie et CLD
2002	9	"Granby, acteur de son développement - 10 ans plus tard"	Groupe d'action solution pauvreté
2003	10	"Des entreprises aux services innovateurs"	CLD et Emploi-Québec
2003	11	Activité de présentation de l'économie sociale à Waterloo	CLD
2003	12	Annonce de la tenue d'un projet-pilote en économie sociale	Député de Shefford
2004	13	Tournée au cours de laquelle les élus municipaux seront initiés au concept d'économie sociale en visitant les entreprises de leur MRC	Conseil régional d'économie sociale de la Montérégie
2005	14	Tenue d'une rencontre sur les "valeurs ajoutées de l'économie sociale"	Chantier de l'économie sociale

Les événements (3), (4), (5) et (8) correspondent à l'idée initiale du CLD, soit vaquer à un objectif de formation en fonction de sujets qui touchent les entrepreneurs en ÉS. La formation permettra entre autres d'expliquer le fonctionnement d'une entreprise, ses formes légales ou les programmes et les appuis disponibles. L'atelier sur le plan d'affaires, par exemple, sera l'occasion de présenter les démarches de démarrage d'une coopérative en prenant le cas de la Radio M-105. Le CLD développera éventuellement un modèle de plan d'affaires. L'atelier sur les techniques de recherche de financement, animé par un spécialiste en développement économique communautaire, aura permis de présenter les différentes étapes du financement, le contenu des demandes et les erreurs à éviter. La journée de formation 'L'Art de la coopération' aura porté sur les formes juridiques des entreprises, les opportunités de développement coopératif et le financement d'une entreprise coopérative. Elle sera soutenue par le témoignage de cinq représentants d'organismes de coopération.

Les événements (6) et (8) expriment comment l'ÉS s'est intégrée de manière plus large à d'autres secteurs d'intervention. Les acteurs vont y exprimer leurs intérêts, mais aussi, chercher à introduire ses valeurs dans d'autres actions : l'ÉS devient un thème de développement – on élargit son champ d'influence à d'autres interventions.

L'événement (10) aura été l'occasion de présenter les cinq entreprises financées par le Fonds d'économie sociale, leurs retombées économiques et sociales, ainsi que leurs partenaires. Le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale a annoncé l'investissement de 2,5 millions \$ pour la création de ce projet : 2 millions \$ seront versés en prestations salariales et 500 000\$ en mesure de soutien et en programmes de recherche.

L'événement (13) a regroupé les principaux entrepreneurs pour exprimer à la sphère politique les bénéfices de l'ÉS. En effet, les entrepreneurs étaient d'avis qu'afin de développer leur rôle dans leurs milieux respectifs, le meilleur moyen était celui de se faire connaître.

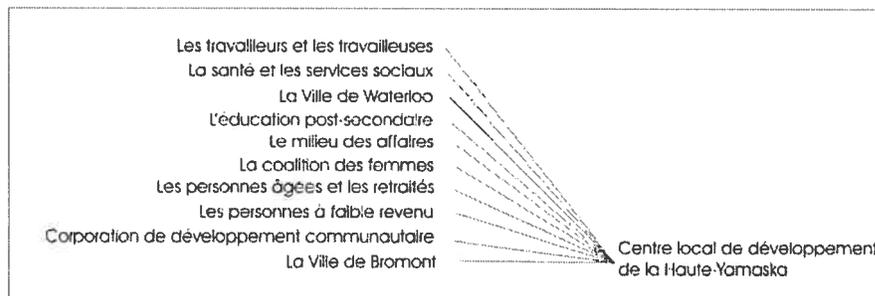
L'événement (14), présenté par le Chantier de l'économie sociale, est très particulier en ce sens où les acteurs locaux, en prenant la parole, exprimeront leurs réalisations et

les directions qu'ils suggèrent à cet acteur provincial afin de les aider dans leurs démarches. À l'inverse des autres cas, ils tirent parti d'un événement créé par des acteurs extérieurs pour se mobiliser et faire état de leurs revendications. Comme quoi les événements comportent des risques pour leurs initiateurs.

4.2.2 Plusieurs intérêts regroupés

En incitant les individus à concentrer leurs intérêts autour de comités de travail, le CLD et le Bureau du député de Shefford se proposaient d'ajuster leurs idées initiales : faire un calque de la réalité locale en rejoignant le plus de sphères possible. Ils espéraient pouvoir travailler aux besoins de chacun. Ils suggéraient au milieu la question suivante : *que peut-on faire ensemble ?*

Figure 4.1 : L'association et le Centre local de développement



Il fallait créer une vision commune (figure 4.1), à partir d'un amalgame d'opinions et d'intérêts, sans que l'ÉS ne devienne trop économique ni trop sociale. Il s'agissait aussi d'intégrer le plus de compétences possible en mobilisant un maximum d'individus. Ces personnes allaient devenir des relais, véhiculant l'information ou défendant l'ÉS dans leurs milieux respectifs. Finalement, il fallait attirer les opposants pour limiter les risques de conflits et leur indiquer clairement les intentions associées à l'ÉS.

Par exemple, au début de sa construction, l'ÉS avait grandement besoin d'acteurs avec des connaissances en affaires. En retrouvant une dynamique très différente du monde de l'entreprise privée, plusieurs d'entre eux demeuraient sceptiques par rapport à cette démarche. De l'autre côté, la nécessité d'être autosuffisant introduisait aussi un certain choc des valeurs chez des personnes qui avaient toujours travaillé

dans le milieu communautaire : il devenait impossible de dépendre uniquement des subventions. Plusieurs entrepreneurs n'étaient pas des gestionnaires.

L'apport d'un acteur associé de près au monde des affaires a permis d'améliorer l'arrimage entre les langages économique et social. En introduisant, dans l'ébauche d'une entreprise, un plan d'affaires, un montage financier et une étude de marché, les gens d'affaires retrouvaient les éléments nécessaires à leur 'conception' d'un projet viable et devenaient ainsi plus enclins à appuyer le projet. D'un autre côté, le privé pouvait ainsi laisser aux acteurs du communautaire plus de temps pour préparer le terrain (ex. organiser un conseil d'administration).

Second exemple, l'appui de la Caisse populaire donne plus de crédibilité aux entreprises d'ÉS. Il permet d'adjoindre plus facilement des gens d'affaires au conseil d'administration. En convainquant le privé du potentiel de l'ÉS, les associations s'assurent d'une plus grande disponibilité et d'une ouverture de la part d'individus d'expérience prêts à faire du mentorat.

L'appui des organismes communautaires est aussi nécessaire, principalement pour leur connaissance des besoins du milieu. Au départ, ils présentent cependant certaines déceptions. Il y avait, entre autres, beaucoup d'espoir pour que les demandes de la Marche des femmes se réalisent, celles-ci concernaient le financement d'infrastructures sociales. La promesse du gouvernement de financer l'ÉS tenait à une définition autre.

Une partie de ce scepticisme repose sur l'idée de rentabilité : il est difficile de remplir cette condition lorsqu'il est nécessaire de former, de discuter et d'intégrer continuellement du nouveau personnel. La coexistence des deux logiques, économique et sociale, n'est pas facile : il arrive que les croyances et les valeurs des personnes dans un organisme se trouvent heurtées, ce qui peut provoquer des crises. Le processus de développement d'une entreprise d'ÉS nécessite l'apport d'une expertise externe qui permettra de donner une vision équilibrée à la démarche :

- Établissement d'un diagnostic préliminaire sur la compréhension des implications d'un projet d'ÉS par l'équipe de travail;

- Accompagnement personnalisé et à moyen terme du groupe promoteur afin de développer la vision intégrée, en équilibre entre les deux logiques;
- Reconnaissance de la rentabilité sociale par l'État, appuyée par des mesures de soutien à moyen et à long terme.

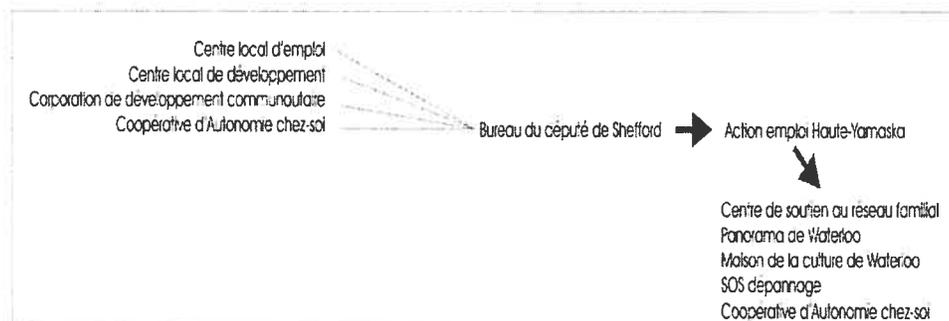
Afin d'éviter les ghettos d'emplois pour les personnes dans le besoin, il faut aussi prévoir des programmes de formation et d'aide aux employés. Il ne faut pas perdre de vue que l'entreprise est une étape dans le développement de l'employabilité de l'individu.

Les démarches du CLD initient un consensus collectif sur la capacité du milieu à répondre aux nouvelles exigences sociales relevant de pressions internes et externes, retraduites par une série de nouvelles valeurs structurées autour du projet pilote :

- Former des gens qui ont une attache à la communauté;
- Consolider une vision d'avenir de cette communauté;
- Gérer le succès des entrepreneurs;
- S'assurer que les entreprises travaillent en respect des normes de tous les partenaires;
- Assurer le respect du rythme du milieu;
- Démontrer aux acteurs extérieurs l'existence possible d'une synergie entre le social et l'économique.

Cette nouvelle association (figure 4.2) oblige les acteurs qui y sont intégrés à se repositionner, à adopter de nouveaux rôles.

Figure 4.2 : L'association et le Bureau du député



La CDC au début de l'ÉS, considérait avoir un rôle d'accompagnateur, celui de fournir des informations aux entrepreneurs, d'être une porte pour l'arrimage des nouvelles entreprises d'ÉS au milieu communautaire et de formateur pour les gestionnaires. Elle prendra de nouvelles responsabilités. Elle s'occupera d'identifier les besoins et les stratégies pour répondre aux exigences du fait d'être une zone-pilote, elle accentuera son rôle de liaison entre l'ÉS et le milieu communautaire et choisira de devenir le 'gardien averti' des valeurs et des principes de l'ÉS.

Le CLD, qui en premier lieu avait un rôle de formation, de regroupement des intervenants et d'identification des orientations à donner à l'ÉS devra davantage miser sur une stratégie d'accompagnement des projets à long terme et de financement. D'emblée, les acteurs étaient en grande partie d'accord pour confier ce mandat au CLD en raison de son accompagnement très structuré en matière de gestion financière et de démarrage d'entreprise.

La Coopérative Autonomie chez-soi, qui avait le rôle de favoriser le processus d'association à l'économie pure en proposant aux entrepreneurs en ÉS un accès privilégié aux ressources de mise en marché et à des conseils d'affaires, jouera davantage un rôle d'éducation auprès des acteurs de la MRC et de présentation du rôle social de la personne.

La démarche associative a permis aux initiatives d'ÉS d'avoir des conditions de travail plus optimales : des rapports larges avec un maximum d'acteurs du milieu, un réseau de soutien avec des compétences variées, un réseau de diffusion et de nouveaux apports potentiels (renouvellement des compétences).

4.2.3 La représentation

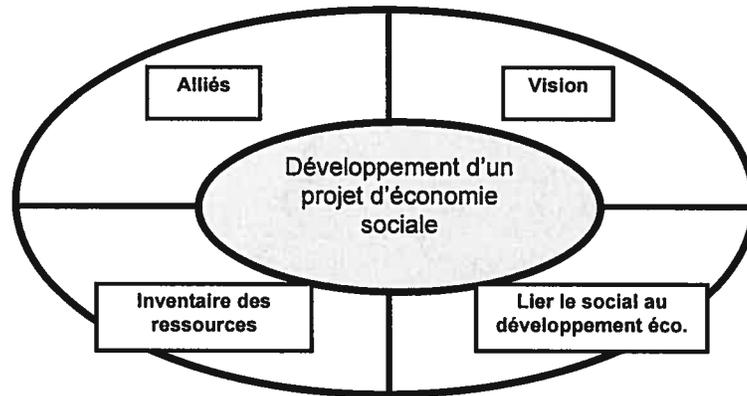
De façon pratique, certains acteurs peuvent utiliser des stratégies afin d'agir sur la représentation du concept collectivisé d'ÉS lorsque le moment sera venu, pour d'autres acteurs, d'opérationnaliser ce que l'association aura réussi à construire. Prenons deux exemples.

Le CLD est le pont central de la mise en forme des bases qui composeront les initiatives de chaque entrepreneur. Il doit représenter de façon concise ses attentes et celles de l'association à chaque entrepreneur potentiel. Dans cette démarche, il a la responsabilité de les orienter principalement par moyens d'affaires, tout au long du processus de mise en place du projet d'ÉS.

Les quatre éléments essentiels sont : les alliés, la vision, l'inventaire des ressources disponibles et la liaison de l'économie au social (figure 4.3). Si ces éléments ne sont pas disponibles, il vaut mieux remettre le projet à plus tard ou modifier le concept.

Le groupe promoteur doit s'entendre sur les valeurs qui prévaudront au sein de l'entreprise : la solidarité, l'égalité et la primauté des personnes, par exemple. Il doit aussi y avoir, au sein du groupe, les qualités entrepreneuriales essentielles à la gestion et au développement du projet. On parle d'expertise technique en ce qui concerne le service ou le produit, la gestion ou le goût du risque. Il faut aussi se questionner sur l'importance réelle du produit/service pour la communauté.

Les alliés sont ceux qui aménageront des fenêtres suffisantes dans la communauté pour y intégrer le projet : ce sont d'autres promoteurs, des représentants des pouvoirs publics, des chercheurs par exemple. Les entreprises ou les groupes commerciaux ne constituent pas nécessairement des rivaux, mais il ne s'agit pas d'alliés naturels de l'ÉS. Tremblay (2002 :29) explique par exemple : « [qu']une partie des acteurs de la société civile et des organisations internationales ont des intérêts et des objectifs communs, ou du moins aisément compatibles, avec ceux de l'économie sociale et solidaire, et que la coopération entre ces acteurs peut donc faciliter la progression de leurs idéaux communs ».

Figure 4.3 : La mise en forme d'un projet d'économie sociale

Source : CLD de la Haute-Yamaska

La Coopérative Autonomie chez-soi, par l'intermédiaire de l'image d'un moulin, tentera d'exprimer la position idéale d'une entreprise d'ÉS parmi les autres acteurs. Elle vise à faire la promotion d'une association idéale, passant de l'entreprise au local, au provincial. Voici les 5 branches :

- Le ministère de l'Emploi et de la Solidarité (responsable de la création de main-d'oeuvre), associé au CLE;
- Le ministère de la Santé (responsable de la gestion des services de santé), associé aux CSSS;
- Le Conseil du patronat (responsable de parfaire l'image entrepreneuriale privée), associé aux entreprises privées;
- L'Assemblée nationale (responsable de l'organisation de l'État), associée au Bureau du député;
- Le ministère du Développement économique, de l'innovation et de l'Exportation (responsable du développement durable), associé au CLD.

Cette initiative a pris forme parce que plusieurs acteurs se demandent sur qui il sera possible de compter lorsqu'il sera question de défendre l'ÉS. Des liens solides peuvent donc être tissés, à toutes les échelles, à condition qu'un processus efficace d'information soit mis en place.

4.2.4 Un processus d'association lors de la création d'une entreprise d'économie sociale

Du projet d'ÉS jusqu'à l'entreprise, les processus en cours sont similaires à ceux que nous avons décrits tout au long des sections précédentes : la consolidation d'associations et la traduction. Prenons un exemple.

Le projet qui s'appelle aujourd'hui *RecycPap* était d'abord une initiative de la Maison l'Arc-en-ciel, une maison d'hébergement pour adultes ayant des problèmes de santé mentale. Il a été soulevé par la présence d'un trou de services au niveau de l'intégration socioprofessionnelle de cette clientèle.

Pour ces gens qui vivent des problèmes de schizophrénie ou de dépression, le travail est perçu comme une source de rétablissement et de valorisation permettant des contacts sociaux. Les responsables de la Maison l'Arc-en-ciel voulaient créer un plateau de travail pour les réinsérer, les réhabiliter.

La recherche de financement pour un projet comme celui-là s'est d'abord tournée vers le ministère de la Santé, en raison du volet « réhabilitation », et vers les différents ministères à vocation économique, davantage concernés par la création d'emplois et le démarrage d'entreprises. Cependant, de chaque côté, l'appui financier a été refusé, prétextant que la présence de personnes avec des problèmes de santé pouvait nuire à l'entreprise.

Le projet rencontrait aussi certaines difficultés d'arrimage avec le milieu. Les autres organismes, à l'exception du milieu médical, ne valorisaient pas l'option des plateaux de travail. Ils étaient d'avis que leur consolidation financière passait avant la mise en place d'un nouveau service.

En 1995, le gouvernement fédéral a financé un projet pilote en collaboration avec un centre de réadaptation en déficience intellectuelle. La clientèle bénéficiait déjà des ateliers de travail de jour. Le groupe de personnes atteintes de maladie mentale a été intégré à cette démarche, le soir. Ils effectuaient alors des travaux manuels plus

complexes que dans le premier groupe, dans le cadre d'une expérimentation s'étalant sur deux ans.

Suite au retrait de la subvention, le projet s'est arrêté. En 2002, l'initiative reprend : on met de côté l'aspect santé et on s'oriente vers l'économie. Les acteurs s'entendent pour démarrer une entreprise d'ÉS dans laquelle on va favoriser l'intégration de quelques membres de la Maison l'Arc-en-ciel, tout en permettant que d'autres personnes, celles qui possèdent des difficultés en employabilité, soient admissibles.

À partir d'un embryon de dossier, le projet de travailler sur la récupération du plastique a démarré. Cependant, Sani-Éco, l'entreprise de recyclage locale, était au même moment à mettre en place un projet privé dans ce même secteur. L'idée de partenariat n'a tout de même pas été rejetée : Sani-Éco éprouvait des difficultés (faute de main-d'œuvre et d'infrastructures) à effectuer un tri satisfaisant, nécessaire pour donner une valeur intéressante aux matières collectées. En récupérant le papier de Sani-Éco, RecycPap espérait effectuer un tri plus significatif, augmentant de ce fait la valeur de la matière et offrant donc une meilleure qualité de matière première aux papetières qui voulaient intégrer le papier recyclé.

Le projet s'éloignait de la Maison l'Arc-en-ciel, il n'était plus réservé à sa clientèle. Il fallait d'autres expertises, d'autres alliances. Un conseil d'administration (CA) provisoire est mis en place : une personne de Sani-Éco (pour son expertise en récupération), le directeur général de l'hôpital (pour maintenir le lien avec la clientèle), l'éditeur de la Voix de l'Est (pour la consommation de papier de son entreprise), un ingénieur de la Ville de Granby (pour entretenir des liens avec le processus de récupération), le Cégep (pour la possibilité d'intégrer les jeunes), une personne de la chambre de commerce, une personne de la Maison l'Arc-en-ciel et un consultant. D'autres pôles de soutien sont représentés : ex. le CLD et des entreprises d'économie sociale.

Le CA a développé la mission et les valeurs de la future entreprise et a obtenu une subvention du ministère de l'Environnement (2003) afin de produire le plan d'affaires, l'étude de faisabilité et les prévisions budgétaires.

Ils ont par la suite obtenu tous les engagements financiers (le CLD, la Caisse populaire, le Centre d'aide aux entreprises et la Maison l'Arc-en-ciel), à l'exception de deux : les emplois subventionnés du CLE et, en conséquence, l'engagement supplémentaire du ministère de l'Environnement, le dossier devenant incomplet.

Le dossier n'a donc pas été transmis au comité d'étude du ministère pour la subvention (un programme qui prenait fin en mai 2003). Le député de Sherfford, qui appuyait l'initiative, a donc transmis le document au cabinet du ministre Mulclair. En cherchant une nouvelle façon de le subventionner, le cabinet a donné à Recyc-Québec la responsabilité de développer de nouveaux programmes de financement.

Une cinquantaine de lettres d'appui ont été greffées au projet, mais les subventions de Recyc-Québec n'étaient pas disponibles au moment de l'entrevue. L'annonce du projet pilote permet d'espérer que plusieurs postes puissent être réservés pour le projet.

Ce sont les forces du CA et les réseaux de chaque personne mobilisée qui permettent actuellement d'envisager d'autres portes : via l'entreprise privée (capital-action), en respectant l'approche proposée par l'ÉS.

Chapitre 5 – Retour et conclusion

* Cette dernière section est inspirée de : Bonner, F. et Bryant, C. (2005), *Économie sociale : adapter une idée au contexte local, Actes de la conférence annuelle Internationale de la Commission de l'UGI sur le Développement Durable des Systèmes Ruraux 2005*, Rome – Italie (à paraître).

Ce mémoire aura été l'occasion de s'interroger sur les processus développés par les acteurs locaux, en l'occurrence ceux de la MRC de la Haute-Yamaska, afin de transformer le concept d'ÉS, fourni par d'autres acteurs, et d'en faire une orientation de développement. Nous avons vu que les acteurs, plus particulièrement les acteurs leaders, emploient diverses stratégies afin d'activer le processus de traduction qui leur permet de consolider des associations.

Les associations sont importantes parce qu'elles permettent à un ou plusieurs acteurs de regrouper des intérêts différents autour de projets partagés, par leur effet de nombre et par le bassin de compétences qu'elles concentrent. Elles assurent une légitimité accrue aux projets d'un ou de plusieurs individus.

Les associations émergent à cause de déclencheurs, ce qui peut inclure le travail réalisé par une autre association. Elles possèdent un caractère dynamique en raison des acteurs qui les quittent ou les intègrent. Chaque fois qu'un nouvel acteur y est mobilisé, celui-ci accepte de jouer un certain rôle, utile pour les autres et bénéfique pour lui-même. Les associations s'arriment au milieu par l'intermédiaire des événements qu'elles déclenchent afin de mettre en oeuvre ce pourquoi elles ont été créées ou d'élargir la portée de ses propres ambitions. Les acteurs locaux peuvent agir à distance en employant des stratégies qui permettront de mobiliser des acteurs non locaux à leurs réseaux de relations et cela, afin d'exporter leur propre modèle d'ÉS.

Les processus qui s'installent entre deux ou plusieurs associations (elles se complètent, s'écrasent ou se fusionnent) marquent l'évolution de chaque orientation de développement en lui apportant une nouvelle position.

5.1 Retour sur la méthodologie

Notre méthodologie (qui consistait à suivre les acteurs à chacune des étapes de la réalisation de leur projet) comporte des limites qui influencent nos résultats. D'abord, la construction de l'ÉS a généré plusieurs événements informels qui n'ont pas toujours pu être couverts par notre enquête. Nous croyons que, dans plusieurs cas, les acteurs n'ont pas cru nécessaire de nous en faire part. En second lieu, nous avons considéré que les acteurs agissaient de bonne foi. Nous n'avons pas pu déterminer les processus qui ont été bloqués par les acteurs ni s'ils auraient pu faire de meilleurs choix. De plus, nous n'avons pas pu établir avec certitude les intérêts des acteurs puisque certains sont demeurés cachés (les intérêts sous-jacents), à l'image de certains réseaux informels.

Malgré ces quelques difficultés, nous croyons avoir atteint notre objectif. Les concepts d'association, de stratégie d'acteur ou de mobilisation sont efficaces dans la compréhension de la dynamique associée au développement local et à la mise en place d'orientations de développement. Cette stratégie pourra éventuellement être reproduite, dans des recherches subséquentes, afin d'établir la pertinence des différents réseaux d'acteurs, l'importance des leaders ou afin de documenter davantage le rôle des acteurs enrôlés dans ce genre de processus.

5.2 Communiquer une idée

Il nous apparaît nécessaire de conclure en suggérant que l'ÉS s'est souvent présentée sous la forme d'une idée plutôt que sous celle d'un outil, c'est-à-dire une représentation abstraite *'d'un rapport nouveau entre l'économie et le social'*. C'est entre autres pour cette raison que les acteurs locaux ont pu être en mesure d'y apporter une interprétation conséquente à leur réalité, plus grande que si elle n'avait été qu'un outil. Ils en sont venus à partager une représentation commune de l'ÉS.

En l'occurrence, tout intermédiaire construit par un acteur, traité par une association, peut proposer ou faire surgir de nouvelles valeurs ou idées dans un espace local. Le processus de traduction, une fois enclenché, apparaît comme une clé nécessaire aux acteurs locaux afin de faire correspondre le mieux possible ce qu'ils considèrent comme les fondements de l'ÉS par rapport aux réalités locales déjà existantes. La traduction permet d'éviter les formules toutes faites, quelque chose de trop large ou de peu coordonné, lequel engendrerait plus de confusion. Elle permet donc de faire consensus.

Une fois que l'ÉS est construite, plusieurs intermédiaires peuvent être générés afin d'en assurer l'application sur le terrain; par exemple, des balises pour la constitution d'un projet d'ÉS ou des programmes de financement. Ces intermédiaires doivent respecter les intérêts qui sont partagés par les membres de l'association responsable d'une étape de construction.

Somme toute, l'ÉS semble être du ressort de l'intersubjectivité, et pour cette raison, être la propriété d'une ou de plusieurs associations (lorsque ses frontières géographiques ne sont pas toujours clairement définies), ou d'une communauté (lorsque ces frontières sont spécifiées). Pour le développement local, l'ÉS relève de la recombinaison, par les acteurs locaux, d'éléments qui leurs appartiennent et d'éléments qui sont du ressort d'acteurs extérieurs. Il en découle de nouvelles pratiques différentes des originales parce qu'elles sont adaptées au contexte local.

5.2.1 La traduction d'une idée

La traduction, telle que décrite dans la littérature, ne prend que très peu en compte la mécanique qui est celle de la communication d'une idée. Il nous apparaît nécessaire de faire le point sur ce sujet. Comme suite à notre enquête, nous sommes en mesure d'ajouter, à l'exemple de Czarniawska et Joerges (1996) ou de Gond et Boxenbaum (2004), que l'ÉS traverse un triple processus avant de s'afficher clairement comme une orientation de développement.

L'ÉS a été **sélectionnée** parmi d'autres idées (voir le tableau 5.1). Elle permettait aux acteurs locaux de proposer de nouvelles solutions à des problèmes territoriaux de la

même façon qu'elle apportait un nouveau point de vue sur les différentes crises identifiées lors du Sommet socio-économique de 1996.

L'ÉS a connu un processus **d'objectivation**. Pour avoir des impacts, cette idée n'a pas simplement été choisie, elle a été étiquetée. De particulière à certains individus, elle s'est établi dans un collectif, une association.

L'ÉS a été **matérialisée** ou mise en pratique. Elle a été transmise en dehors de ou des associations responsables de sa construction. Ces trois étapes sont nécessaires afin qu'elle puisse voyager d'un contexte à un autre : de l'échelle provinciale à l'échelle locale et de l'échelle locale à l'échelle provinciale (Gond et Boxenbaum, 2004).

À l'origine, l'idée d'ÉS, telle que proposée par le gouvernement, ne répond pas complètement aux attentes des acteurs locaux. Plusieurs de ces acteurs sont associés de près aux coalitions de femmes, d'autres craignent de subir des échecs découlant des limites trop strictes de l'ÉS (surtout liées au financement) ou de l'absence d'arrimage concret aux réalités du milieu. On appréhende aussi que la perspective sectorielle employée par le gouvernement limite les liens qui pourraient s'établir entre des entreprises oeuvrant dans des domaines différents et, éventuellement, avec le monde des affaires et celui du communautaire. Certains acteurs choisissent de s'approprier ce nouveau secteur d'intervention et de le reconstruire afin qu'il s'ajuste aux besoins de leur milieu.

L'ÉS québécoise est le produit des actions du gouvernement et des mouvements sociaux. Depuis le militantisme économique des années 1980, le champ d'action des différents mouvements sociaux s'élargit et leur apport au domaine économique se raffermi. Le développement concerté ou partenarial prend sa place, donnant de plus en plus d'importance à la société civile et aux mouvements communautaires dans les processus décisionnels : ils inspireront le gouvernement qui donnera naissance aux CLD, un service public (Favreau, 2004). Cette approche remet en question les modèles préfabriqués ou la standardisation. Elle met de l'avant les différences régionales et locales et suggère une plus grande démocratisation des initiatives.

La reconnaissance politique de l'ÉS prend un rythme de plus en plus rapide au début des années 1990. Elle s'est réalisée par le biais de politiques publiques, entre l'expérimentation et l'institutionnalisation, différentes selon les champs d'intervention. Dans la filière du développement local, ses fragments sont : la fondation de la Caisse d'économie des travailleuses et des travailleurs en 1971, la mise en place des SADC par le fédéral en 1985, les Sociétés locales d'investissement et de développement de l'emploi créées par les efforts du Fonds de solidarité des travailleurs et de l'Union des municipalités régionales de comté du Québec en 1993, la mise en place des CLD en 1998 et le développement du Réseau d'investissement social en 1997 (Vaillancourt et Favreau, 2000).

La notion d'ÉS sera introduite sur la scène publique par les mouvements de femmes qui utilisent l'idée d'infrastructure sociale. Cette démarche s'inscrit dans la crise du travail qui concerne les entreprises et les institutions publiques de même que la crise budgétaire de l'État des années 1990. Le gouvernement s'approprie le concept et répond aux revendications par la mise en place du COCES et de comités régionaux.

Dès 1995, l'État reconnaît le rôle d'animation de l'ÉS dans le développement des territoires ainsi que le rôle de représentants des mouvements sociaux. Cet outil ne sera adopté formellement qu'après le Sommet socio-économique de 1996. Il sera inclus dans la nouvelle stratégie socio-économique du gouvernement québécois. Celle-ci consiste à créer des emplois, particulièrement dans le secteur communautaire. Le gouvernement choisira la portion entrepreneuriale de l'ÉS au détriment de la portion non marchande, en adoptant des critères de financement et de reconnaissance qui élargissent le fossé entre les entreprises d'ÉS et les organismes communautaires. Pour les entreprises d'ÉS, la viabilité économique et le développement d'emplois durables priment.

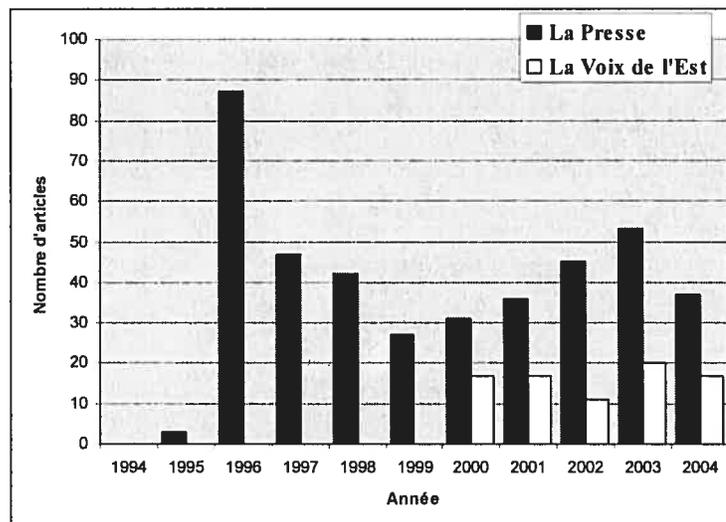
Le dossier complexe de l'ÉS deviendra une tâche difficile à accomplir pour les CLD de même que pour les acteurs de terrain qui y voient un avantage. Il existe une grande variété de points de vue. Les acteurs de la Haute-Yamaska prendront l'initiative d'en faire la synthèse. Pour se faire, ils emploieront une méthodologie basée sur six stratégies : des lectures permettant de s'approprier le concept, des rencontres avec des intervenants locaux et régionaux en ÉS, une rencontre avec la

Caisse d'économie des travailleurs et des travailleuses, des rencontres avec le comité d'encadrement destinées à soutenir et à accélérer le travail de la consultante et une réflexion collective.

Le Comité régional d'économie sociale de la Montérégie, mis en place en 1996 et responsable du développement de l'ÉS dans la région, administrait alors la *Mesure de développement de l'économie sociale* destinée à financer deux séries de projets. Seul un projet, sur 18, sera retenu en Haute-Yamaska : la Maison d'hébergement pour elles. Lorsque les budgets d'ÉS sont transférés aux CLD, le Comité changera de nom et de vocation pour devenir le *Conseil régional d'économie sociale (CRÉS)*. La majorité des projets élaborés par celui-ci ne pourront poursuivre leurs activités une fois le financement terminé : fidèles aux notions de pauvreté et d'exclusion sociale revendiquées par la Marche des femmes, ils sont beaucoup plus près du communautaire que de l'économique.

En 2000, ainsi qu'au cours des années suivantes, le nombre d'allusions à la notion d'ÉS en Haute-Yamaska est considérable (voir le graphique 5.1). Elles atteignent un sommet en 2003, l'année correspondant à l'annonce du projet pilote.

Figure 5.1 : Le nombre d'articles contenant le mot « économie sociale » selon deux quotidiens sélectionnés²⁰



²⁰ Les articles ont été identifiés à partir de BiblioBranchée suivant la requête « économie sociale ». Les données concernant la *Voix de l'Est* ne sont disponibles que depuis 2000.

Au cours de cette période, les acteurs mobilisés par le CLD feront le constat que l'entrepreneuriat est un moteur important pour le développement local, que le potentiel du secteur social est sous-estimé. Ils ajouteront qu'il existe très peu de soutien professionnel relatif à la mise en place des projets d'ÉS et presque aucune stratégie commune entre les secteurs économique et communautaire. Ils devront identifier l'intérêt qu'elle peut représenter dans l'atteinte des objectifs du CLD. Le deuxième enjeu sera de clarifier à la fois les orientations et les acquis de l'ÉS en respectant l'optique propre au CLD. Finalement, le réseautage et la mise en place de canaux d'informations entre les CLD permettront de partager les différentes expériences et d'éviter les erreurs.

Il est néanmoins impossible de déroger complètement de la définition de l'ÉS proposée par le gouvernement. Les acteurs locaux prendront le soin d'y ajouter des défis qui les représentent et qui les guideront dans leur cheminement. Ceux-ci consistent à identifier les mécanismes de concertation qui auront l'effet de reconnaître tant l'expertise des milieux communautaires que des milieux économiques, d'être un complément au mouvement communautaire, de promouvoir les mesures relatives à la créativité et de développer d'autres ressources financières en lien avec le Fond d'économie sociale.

L'ÉS sera matérialisée lorsque les acteurs adopteront un plan d'action et lorsqu'ils identifieront ensemble le rôle à jouer de chacun des membres (voir section 2.2.3). Ils produiront aussi une grille de sélection de projets qui permettra de retenir les idées qui correspondent aux axes d'intervention retenus. Une consultante en développement pour le CLD souligne : « Au départ, les gens me demandaient ce qu'était l'économie sociale. Ensuite, on me questionnait sur comment la faire et, maintenant, des personnes m'interpellent en me disant qu'elles ont des idées » (Bouliane, 2003).

En 2003, le Bureau du député signifie son intérêt pour le travail réalisé par le CLD et les acteurs intégrés dans le comité d'ÉS. Il annonce publiquement le lancement d'un projet-pilote en ÉS. Il met en place un second comité et présente le résultat des discussions au ministre. Finalement, plusieurs entreprises d'ÉS indiquent leur intérêt pour le projet et deviennent des partenaires. Cette deuxième étape annonce

l'émergence d'une conception encore plus fine de l'ÉS qui, dans le cas d'un succès, pourrait inspirer de nouvelles idées ou politiques. La notion « d'insertion durable » ou les quatre étapes d'expérimentation établies en Haute-Yamaska représentent des points de départ intéressants.

Tableau 5.1 : L'idée de l'économie sociale véhiculée entre trois grands acteurs

Traduction	Gouvernement du Québec	Centre de développement local	Bureau du député de Shefford
Sélection	<p>Reconnaissance progressive des pratiques alternatives</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Financement accru ▪ Développement de lieux de concertation et de partenariat ▪ Loi 120 ▪ Intégration aux structures de concertation locale et régionale des CDC, CDEC et des entreprises d'insertion. <p>Recours à différents groupes et comités afin de sélectionner une approche nouvelle et adéquate aux problèmes d'emploi et de chômage.</p>	<p>Le CLD développe trois plans d'action stratégiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Industrie ▪ Tourisme ▪ Commerce <p>Certains membres du conseil d'administration suggèrent de faire le même exercice pour l'ÉS.</p>	<p>L'ÉS est intégrée aux stratégies d'intervention du Bureau du député dans le cadre du mandat du gouvernement et cela, en vue d'assurer aux gestionnaires d'entreprises la disponibilité d'une main-d'oeuvre compétente et fonctionnelle</p> <p>L'ÉS est perçue comme un moyen privilégié de redonner à certains individus, leurs compétences « citoyennes ».</p>
Objectifs	<p>Expérimentation par l'intermédiaire de vingt projets d'ÉS</p> <p>Choix d'une définition de l'ÉS</p>	<p>Mise en place d'un Comité sur l'économie sociale responsable de faire la synthèse des éléments déjà existants de l'ÉS et d'y ajouter les éléments de sa propre réflexion</p> <p>Choix des axes d'intervention répondant à des besoins locaux</p>	<p>Mise en place d'un second comité sur l'économie sociale</p> <p>Présentation du projet-pilote au ministre</p>

Mise en place	Mise en place du Chantier de l'ÉS et des comités régionaux d'ÉS, par exemple.	Mise en place d'un plan d'action	Annonce d'un investissement de 2,5 M\$ pour la création d'une zone pilote
	Inclusion de l'ÉS dans le mandat des CLD	Développement d'une grille de sélection des projets	Mise en place d'un projet d'intégration pour 80 personnes
	Développement d'outils d'accompagnement	Mise en place de divers ateliers de formation	Identification des entreprises participantes

5.2 Les conditions d'une association économie sociale / développement local

Chaque orientation se compose par l'intermédiaire de différentes étapes au cours desquelles émergent certains acteurs clés. Leur leadership s'exprime par leur capacité à développer une vision claire et pratique menant vers un ensemble d'objectifs bien intégrés. La constitution d'un groupe porteur permet d'établir une synthèse efficace des différents intérêts présents dans la communauté et d'établir de nouvelles assises pour une idée provenant de l'extérieur. L'identification des étapes à franchir nous apparaît comme un autre élément essentiel de cette dynamique. La stabilité de l'orientation stratégique se retrouve dans l'aptitude à mobiliser à long terme les acteurs d'une communauté autour de la vision et des objectifs qui y sont intégrés. Elle repose aussi sur la participation d'un maximum d'individus qui consentent à y jouer un rôle.

Plusieurs conditions de succès pour la construction d'une stratégie de développement basée sur les principes de l'ÉS peuvent s'ajouter. Les acteurs doivent développer une vision partagée des changements à apporter, tant dans leur communauté qu'au niveau des outils qu'ils utiliseront pour y parvenir. L'implication de la société assure la légitimité du processus et permet d'intégrer les différents intérêts présents dans la communauté. Elle permet d'identifier et de mettre en ordre de priorités les besoins non comblés. Un groupe porteur intervient comme point de repère, dans la mesure où une stratégie territoriale nécessite l'appropriation, par certaines personnes, de plusieurs fonctions : connaître les ressources pour agir, les comprendre et savoir les

mobiliser le plus efficacement possible, souvent en dépassant les règles. Un accompagnement à plusieurs facettes permet d'intervenir de façon concrète sur les différentes figures de l'ÉS : gestion, financement et réseaux de pairs, par exemple. Finalement, la circulation de l'information permet de faire connaître les réussites et d'attirer de nouveaux partenaires et ressources.

Tous ces facteurs ne peuvent être soustraits à la notion de pouvoir parce que les acteurs eux-mêmes deviennent des éléments de pouvoir. Le gain d'une influence sur le processus de développement par les acteurs leaders repose sur plusieurs éléments (ex. Beer, 1980). Le premier de ceux-ci fait référence aux compétences, aux habiletés et à l'efficacité de l'individu. Ensuite, les différences entre les acteurs suggèrent des agencements distincts, fonction de l'étape de l'évolution d'une orientation de développement. En deuxième lieu, les acteurs peuvent augmenter leur pouvoir en développant des relations multiples avec d'autres éléments dynamiques du milieu. Ces relations introduisent des ressources et des compétences complémentaires qui élargissent la capacité d'action des acteurs du changement. En contribuant visiblement à l'amélioration du milieu de vie, l'acteur leader peut aussi gagner une position favorable : par exemple, un gain de crédibilité et une réputation positive. Un niveau de cohésion élevé entre les personnes rassemblées est un autre élément de pouvoir, tout comme leur niveau de contrôle sur les ressources et le savoir lors des échanges.

Retenons finalement que les acteurs locaux peuvent à la fois créer et faire changer la configuration d'une orientation de développement, peu importe son origine, dans la mesure où ils ont assez de pouvoir pour enclencher une démarche de réflexion collective. L'association a, dans cette dynamique, un rôle global, parallèle aux intérêts individuels qui sont, dans notre cas :

- Formation, appropriation, mise en place d'une stratégie collective et expérimentation;
- Reconnaissance extérieure des acquis locaux.

Notre recherche nous aura permis de dégager certaines composantes clés utilisées par les agents du développement afin de faire avancer les affaires du territoire, et ceci

soulève sans doute plus de questions que de réponses. À titre de pistes de recherche, formulons certaines questions :

- Dans quelle mesure l'initiateur d'un projet réussit-il à atteindre les acteurs nécessaires à l'accomplissement de celui-ci et, le cas échéant, dans quelle mesure échoue-t-il dans cette démarche ?
- Jusqu'à quel point peut-on dire que l'initiateur d'un projet agit en toute bonne foi, en présence des informations nécessaires ?
- Quel est l'impact des aléas conceptuels, techniques ou pratiques que rencontre l'acteur et quels moyens utilise-t-il pour s'en dégager ?
- Pourquoi certains acteurs émergent en cours de processus ? Quelles sont les stratégies privilégiées ? Pourquoi d'autres sont exclus et quelles en sont les conséquences ?

Bibliographie

- Allen, T. F. H., et Starr, T. B. (1982). *Hierarchy : perspectives for ecological complexity*. Chicago: University of Chicago Press.
- Allie, L., et Bryant, C. R. (2001). Network as a Tool in the Construction of Sustainability. In K. Kim, I. Bowler et C. R. Bryant (Eds.), *Developing Sustainable Rural Systems (Conference Proceedings of the IGU Commission on the Sustainability of Rural Systems)* (p. 11-19). Pusan, Corée: Pusan National University Press.
- Anim'Action, et Comité régional d'économie sociale de la région de Québec (2002). *Suivez le guide! Mieux connaître et comprendre l'économie sociale*. Québec.
- Auriac, F., et Brunet, R. (1986). *Espaces, jeux et enjeux*. Paris: Fondation Diderot : Fayard.
- Bailly, A., et Béguin, H. (1991). *Introduction à la géographie humaine*. Paris: Masson.
- Bailly, A., Ferras, R., et Pumain, D. (1995). *Encyclopédie de géographie*. Paris: Economica.
- Beaudoin, M., et Bryant, C. R. (1993). Les outils pour opérationnaliser l'administration stratégique pour les CADC. Montréal: Emploi et immigration Canada, Région du Québec.
- Beer, M. (1980). *Organization Change and development: A systems view*. Santa Monica: Goodyear.
- Bouchard, M., Bourque, G. L., Lévesque, B., et Desjardins, É. (2000). L'évaluation de l'économie sociale dans la perspective des nouvelles formes de régulation socio-économique de l'intérêt général, *Cahiers du CRISES, Collection études théoriques* (28 p.).
- Boucher, J. L., et Favreau, L. (2001). Développement local, organisation communautaire et économie sociale. Une recension des écrits (85 p.): Copublication du Crises et de la Chaire de recherche en développement communautaire.
- Bouliane, M. 2003. "Socialement vôtre!" *La Voix de l'Est*, 1 décembre
- Bourreau, J. M. (1998). L'appui au développement local: une nouvelle approche pour la conservation des ressources naturelles? (12 p.): AFVP.

- Bryant, C. R. (1991). *Le développement communautaire durable, les partenariats et la préparation des propositions de projets réussis*. Hudson: Édition Stratec Communication Inc.
- (1995a). The role of local actors in transforming the urban fringe. *Journal of Rural Studies*, 11, 255-267.
- (1995b). *Travailler ensemble: La participation, la coopération et le partenariat*. Hudson: Stratec Communications Inc.
- (1999). Community-based strategic planning, mobilisation and action at the edge of the urban field: the case of Haliburton County. In I. Bowler, C. R. Bryant et A. Firmino (Eds.), *Progress in Research on Sustainable Rural Systems* (p. 211-222). Universidade Nova de Lisboa: Centro de Estudos de Geografia e Planeamento Regional, Série Estudos 2.
- Bryant, C. R., Allie, L., Des Roches, S., Buffat, K., et Granjon, D. (1999). Linking Community to the External Environment: The Role and Effectiveness of Local Actors and their Networks in Shaping Sustainable Community Development, *Actes de la conférence annuelle Internationale de la Commission de l'Union Géographique Internationale sur le Développement Durable des Systèmes Ruraux*. Vancouver (B.C., Canada).
- Bryant, C. R., Des Roches, S., et Juneau, P. (1998). Community mobilisation and power structures: potentially contradictory forces for sustainable rural development. In I. Bowler, C. R. Bryant et P. P. P. Huigen (Eds.), *Dimensions of sustainable rural systems Netherlands Geographical Studies (Netherlands Geographical Studies 244)* (p. 233-244). Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- Bryant, C. R., et Preston, R. E. (1987). Un schéma pour les initiatives locales en développement économique. *Bulletin de développement économique*, 1, 16.
- Burgess, J., Clark, J., et Harrison, C. M. (2000). Knowledge in Action: an Actor Network Analysis of a Wetland Agri-Environment Scheme. *Ecological Economics*, 35, 119-132.
- Callon, M. (1986). Élément pour une sociologie de la traduction: La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. *L'Année sociologique*, 36, 169-207.
- Callon, M., et Latour, B. (1981). Unscrewing the Big Leviathan: How Actors Macro-Structure Reality and How Sociologists Help Them To Do So. In Knorr-Cetina et Cicourel, *Advances in Social Theory and Methodology: Toward an Integration of Micro and Macro Sociologies* (p. 277-303). Boston: Routledge et Kegan Paul.
- Campbell, M. (1999). The Third System Employment and Local Development. Leeds: Policy Research Institute, Leeds Metropolitan University.

- Capri, J. A. T. (1997). The prospects for the social economy in a changing world. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 68, 247-279.
- Chantier de l'économie sociale (2001). De nouveau, nous osons: Document de positionnement stratégique (29 p.). Montréal: Chantier de l'économie sociale.
- (2004). Une économie à valeurs ajoutées: Outil de sensibilisation à l'économie sociale (26 p.). Montréal.
- (2005). L'économie sociale : Au coeur du développement durable (Mémoire présenté par le Chantier de l'économie sociale) (27 p.). Montréal.
- Coffey, W. J., et Polèse, M. (1984). Local Development: Conceptual Bases and Policy Implications. *Regional Studies*, 19, 85-93.
- Cohen, E. (2001). *L'ordre économique mondial. Essai sur les autorités de régulation*. Paris: Fayard.
- Comeau, Y. (2004). Les stratégies d'intervention collective. *Revue canadienne de développement de carrière*, 3, 28-38.
- Comité régional d'économie sociale de la région de la Montérégie (2004). L'économie sociale: Un véhicule de développement des municipalités! (brochure) (6 p.).
- Campbell, J. (2004). *Institutional Change and Globalization: exploring problems in the new institutional analysis*, Princeton: Princeton University Press.
- Cohen, E. (2001). *L'ordre économique mondial. Essai sur les autorités de régulation*, Paris : Fayard.
- Conseil de la science et de la technologie (1990). *Bilan de l'activité scientifique et technologique de la région de la Montérégie*. Sainte-Foy: Le Conseil.
- Corman, M., et Greffe, X. (1998). Partenariats locaux pour l'emploi et entrepreneuriat: Euro-Nexux, Genk final Conference.
- Czarniawska, B., et Joerges, B. (1996). Travels of ideas. In B. Czarniawska et G. Sevón (Eds.), *Translating Organizational Change* (p. 13-48), Berlin: Walter de Gruyter.
- D'Amour, M. (1999). *Procès d'institutionnalisation de l'économie sociale au Québec: Cahiers du LAREPPS (99-05)*, Université du Québec à Montréal.
- David, F., et Marcoux, L. (1995). *Du pain et des roses, Cahier des revendications et guide d'animation*. Montréal.
- Defourny, J. (1991). L'émergence du secteur d'économie sociale en Wallonie. *Coopératives et développement*, 23, 151-175.

- Des Roches, S., et Bryant, C. R. (1997). Les enjeux de la démocratisation des espaces verts. Analyse des relations sociales dans le processus de création du Parc naturel régional de la Haute Vallée de Chevreuse. *Bulletin de la Société Languedocienne de Géographie*, 31, 59-77.
- Desroches, H. (1983). *Pour un traité d'économie sociale*. Paris: Flammarion.
- Doyon, M., et Bryant, C. R. (2004). Le rôle de la culture dans le développement d'un espace touristique en milieu périurbain: Étude de cas de la région métropolitaine de Montréal. In D. Ramsey et C. R. Bryant (Eds.), *The Structure and Dynamics of Rural Territories: Geographical Perspectives* (p. 12-27): Rural Development Institute, Brandon University.
- Duché, G., et Savey, S. (1988). Implantation de petites entreprises en zone aménagée, *Environnement local: facteurs de succès et d'échecs de la petite entreprise*. Université de Montpellier I.
- Duchesne, A. (1999). "Coup de pouce à la création d'emplois." *La Voix de l'Est* 19 mars.
- Emploi-Québec Montérégie (2004). Portrait du marché du travail: MRC de la Haute-Yamaska (58 p.). St-Hyacinthe.
- Favreau, L. (1995). Quartier en crise, revitalisation et développement local en milieu urbain. *Coopératives et développement, revue du Centre Interuniversitaire de recherche, d'information et d'enseignement sur les coopératives*, 26.
- (2004). Acteurs territoriaux et économie sociale. *Organisations et territoires*, 13, 19-26.
- (2005). Qu'est-ce que l'économie sociale ? Synthèse introductive. Recherche R.35 (40 p.): Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités.
- Frej, S., Doyon, M., Granjon, D., et Bryant, C. R. (2003). La construction sociale des localités par des acteurs locaux : conceptualisation et bases théoriques des outils de développement socio-économique, *Interventions Économiques*, 30.
- Frémont, A. (1976). *La région, espace vécu*. Paris: Presses universitaires de France.
- Gand, J.P. , et Boxenbaum, E. (2004). *Studying the diffusion of Socially Responsible Investment: Bricolages and translation across cultural contexts*, Les notes du LIRHE.
- Gendron, M., Racine, R., et Rochon, J. (1993). *La MRC de la Haute-Yamaska: une histoire à découvrir*. Québec: Société d'histoire de Shefford.
- Gislain, J.-J., et Deblock, C. (1989). L'économie sociale en perspective : émergence et dérive d'un projet de société. In B. Lévesque, A. Joyal et O. Chouinard

(Eds.), *L'autre économie, une économie alternative ?* (p. 55-88). Québec: Presses de l'Université du Québec.

- Granjon, D., et Bryant, C. R. (2004). La dynamique des localités périurbaines: les défis de la multifonctionnalité et l'atteinte d'un développement communautaire durable. In D. Ramsey et C. R. Bryant (Eds.), *The Structure and Dynamics of Rural Territories: Geographical Perspectives* (p. 79-88): Rural Development Institute, Brandon University.
- Groove-Hill, J., Munton, R., et Murdoch, J. (1990). *The Rural Land Development Process: Evolving a Methodology* (36 p.). Londres: ESRC, Working Paper 8.
- Groupe de travail sur l'économie sociale (1996). *Osons la solidarité* (64 p.): Sommet sur l'économie et l'emploi.
- Gumuchian, H., Grasset, E., Lajarge, R., et Roux, E. (2003). *Les acteurs, ces oubliés du territoire*. Paris: Anthropos.
- Hindness, B. (1986). Actors and Social Relation. In M. Wadell et S. Turner (Eds.), *Sociology Theory in Transition*. Londres: Allen and Urwin.
- Institut de la statistique du Québec (2003). Perspectives démographiques, Québec et régions : Direction de la méthodologie, de la démographie et des enquêtes spéciales.
- Keane, M. J. (1990). Economic Development Capacity Amongst Small Rural Communities. *Journal of Rural Studies*, 6, 291-301.
- Lahaye, N., et Berneche-Miqueu, L. (2003). Les réseaux d'acteurs locaux: des outils au service d'une dynamique territoriale?, *Les SPL en Midi-Pyrénées: vers l'émergence de systèmes régionaux?* (p. 114 - 169): Programme SPL CRRDT.
- Langanier, R., Villalba, B. et Zuideau, B. (2001). Le développement durable face au territoire: éléments pour une recherche pluridisciplinaire, *Revue développement durable et territoire*, Dossier 1: Approches territoriales du Développement Durable, 28 p.
- Lapierre, B. (1997). "Le développement économique, l'affaire du futur CLD." *La Voix de l'Est* 29 octobre, 4 p.
- Larousse, P. (1991). *Petit Larousse illustré 1992*. Paris: Larousse.
- Latour, B. (1986). The powers of association. In J. Law (Ed.), *Power, action, and belief: a new sociology of knowledge. Sociological review monograph; no.32* (p. 264-280). London; Boston: Routledge et Kegan Paul.
- Latour, B. (1993). *We have never been modern*. New York: Harvester Wheatsheaf.
- Laville, J.-L. (1992). *Les services de proximité en Europe*. Paris: Syros.

- (1994). *L'économie solidaire. Une perspective internationale*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Law, J. (1986). *Power, action, and belief: a new sociology of knowledge*. London, Boston: Routledge et Kegan Paul.
- Lemieux, D., et Simard, C. (1996). *Entre l'espoir et le doute*. Québec: Le Comité.
- Lévesque, B. (2001). Le développement local et l'économie sociale: deux éléments incontournables du nouvel environnement social. En ligne [23 octobre 2005]: <http://www.globenet.org/horizon-local/ciriec/leveque.html>
- (2002). Entrepreneurship collectif et économie sociale: entreprendre autrement. In Centre local de développement des Moulins et Emploi-Québec (Ed.), *L'entrepreneurship en économie sociale : oser l'entrepreneuriat différemment*.
- Lévesque, B., et Côté, D. (1995). Le changement des principes coopératifs à l'heure de la mondialisation : à la recherche d'une méthodologie. In A. Zevi et J. L. Monzon (Eds.), *Coopératives, marchés, principes coopératifs* (p. 1-14). Bruxelles: De Boeck-Wesmael/CIRIEC.
- Lévesque, B., et Mallo, M. C. (1992). L'économie sociale au Québec, une réalité importante, une notion méconnue. In J. Defourny et J. L. Monzón Campos (Eds.), *Économie sociale : entre économie capitaliste et économie publique = The third sector : cooperative, mutual and nonprofit organizations*. Bruxelles: DeBoeck Université.
- Murdoch, J. (1994). *Weaving the seamless web: a consideration of network analysis and its potential application to the study of the rural economy*, University of Newcastle-upon-Tyne.
- Murdoch, J., et Marsden, T. (1995). The Spatialization of Politics: Local and National Actor-Spaces in Environmental Conflict. *Transactions of the Institute of British Geographers*, 20, 368-380.
- Naisbitt, J. (1982). *Megatrends : ten new directions transforming our lives*. New York: Warner Books.
- Ninacs, W., et Toye, M. (2002). A Review of the Theory and Practice of Social Economy / Économie Sociale in Canada (50 p.). SRDC Working Paper Series 02-02: Coopérative de consultation en développement La Clé.
- OCDE (1987). Le Développement économique et de l'emploi au niveau local: Note du Secrétariat, SME/ILE.
- Proulx, M. U. (1992). Appartenance, utilités, fonctions. Les milieux MRC du Québec. *Revue canadienne des sciences régionales*, 15, 307-326.

- Proulx, M.-U. (1994). *Développement économique : clé de l'autonomie locale*. Montréal, Charlesbourg, Québec: Éditions Transcontinental; Fondation de l'entrepreneurship.
- Raffestin, C. (1980). *Pour une géographie du pouvoir*. Paris: LITEC.
- (1994). Territoire, territorialité et argent. In U. d. P. e. d. P. d. l'Adour (Ed.), *Fin des territoires ou diversification des territorialités*. Pau.
- Secrétariat au développement des régions (1997). *Politique de soutien au développement local et régional*. Sainte-Foy: Les Publications du Québec.
- Tremblay, D. (2002). L'économie solidaire dans l'univers des relations internationales et transnationales: doser la confiance et la méfiance. *La solidarité internationale*, 15 (1), 25-39.
- Vachon, B., et Coallier, F. (1993). *Le développement local : théorie et pratique : réintroduire l'humain dans la logique de développement*. Boucherville, Québec: G. Morin.
- Vaillancourt, Y., et Favreau, L. (2000). Le modèle québécois d'économie sociale et solidaire (29 p.). Hull: Chaire de recherche en développement communautaire.
- Vienney, C. (1994). *L'économie sociale*. Paris: La Découverte.

Annexe 1 : Le questionnaire

Dans quelle mesure croyez-vous que votre organisme répond à un besoin de communauté ? Vos démarches cadrent-elles dans les prémisses du développement durable ?

Est-ce que les résidants jouent ou ont joué un rôle dans la définition du rôle de votre organisme ?

Décrivez, actuellement, les positions de votre organisation face à l'économie sociale.

Décrivez vos orientations et vos objectifs :

Décrivez quelles sont les institutions, les entreprises et les groupes qui peuvent jouer un rôle dans l'atteinte de ces orientations/objectifs.

Décrivez les moyens que vous utilisez pour atteindre ces objectifs (réseaux, contacts, subventions, etc.).

Replacez votre organisme, en considérant les éléments précédents, en 1998-99 lors de l'institutionnalisation de l'économie sociale par l'arrivée des CLD.

Quelles étaient les positions/rôles de votre organisation face à l'économie sociale ?

Décrivez quels étaient vos orientations et objectifs.

Décrivez quels sont les institutions, les entreprises, les groupes qui peuvent avoir un rôle à jouer dans l'atteinte de ces orientations/objectifs.

Décrivez les moyens que vous aviez privilégiés pour atteindre ces objectifs (réseaux, contacts, subventions, etc.).

Maintenant que votre région est une zone pilote, décrivez le rôle/position de votre organisation par rapport à cette réalité et les nouvelles réalités que cela vous impose.

Décrivez quels sont les institutions, les entreprises et les groupes qui vous ont appuyé dans ces démarches.

Décrivez les nouveaux moyens qui sont à votre disposition pour atteindre vos objectifs (réseaux, contacts, subventions, etc.).

Est-ce que vous cherchez à mobiliser les entreprises ou la communauté vers vos objectifs? Si oui, quels moyens prenez-vous ?

Décrivez la dynamique de réseautage que votre organisation crée entre les promoteurs et les entrepreneurs.

Quels types d'informations ces réseaux vous permettent-ils de transférer ?

Comment utilisez-vous vos réseaux de manière à atteindre vos objectifs ?

Quelles informations les promoteurs ou entrepreneurs viennent chercher dans votre organisation ?

Décrivez les contraintes actuelles auxquelles votre organisation doit faire face.

Annexe 2 : Liste des organismes rencontrés

Le Centre local de développement

Le Bureau du député de Shefford

Corporation de développement communautaire de la Haute-Yamaska

Centre de soutien au réseau familial

Chantier de l'économie sociale

CÉGEP de Granby

Coopérative Autonomie chez-soi

SOS Dépannage

Recyc-Pap

Centre local d'emploi – Haute-Yamaska

Centre d'action bénévole de Waterloo

Ville de Waterloo