

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI

**LES ACTEURS DE L'ÉCONOMIE SOCIALE DANS UNE  
PERSPECTIVE DE DÉVELOPPEMENT PAR LE BAS :  
UNE ÉTUDE COMPARATIVE**

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en développement régional

en vue de l'obtention du grade de maître ès arts

PAR

© OPHÉLIE COUSPEYRE

Octobre 2013

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI  
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.



**Composition du jury :**

**Carol Saucier, président du jury, Université du Québec à Rimouski**

**Yann Fournis, directeur de recherche, Université du Québec à Rimouski**

**Majella Simard, examinateur externe, Université de Moncton**

Dépôt initial le 2 mai 2013

Dépôt final le 17 octobre 2013



À toutes ces initiatives sociales  
si inspirantes.



## REMERCIEMENTS

J'ai traversé différentes étapes pour accomplir ce travail, qui se sont par ailleurs accompagnées d'une gamme d'émotions très diversifiées. Ces étapes et ces phases d'euphorie, d'incertitude, de stress et de plaisir aussi, je les ai partagées avec nombre de personnes, sans qui la présente recherche n'aurait pu aboutir. J'ai pour elles une gratitude sans bornes et je profite de cette tribune pour souligner leur apport.

En premier lieu, il m'est indispensable de soulever l'apport considérable des participants à la recherche. Ils ont été plus que chaleureux à travers leur accueil et très généreux dans le transfert de leur savoir.

Je voudrais adresser des remerciements particuliers à mon directeur de recherche, M. Yann Fournis. D'abord, pour avoir supporté mes multiples névroses et avoir cru plus que moi-même parfois qu'il m'était possible d'achever ce mémoire de maîtrise. Ensuite, parce qu'il n'a pas cessé d'être à l'écoute et de me conseiller afin de me permettre d'avancer. Finalement, parce que le temps voulu il a été présent et disponible. Soyez ici remercié, Yann.

Je voudrais souligner l'aide et le soutien apportés par le professeur et chercheur Carol Saucier lors du démarrage de mon processus de recherche, mais aussi grâce à l'assistantat de recherche qu'il m'a permis d'effectuer, sous sa direction. Cette première expérience de recherche fut extrêmement enrichissante et, de ce point de vue, fut un exercice particulièrement formateur. J'en profite pour remercier toute l'équipe de professeurs du département Sociétés, territoires et développement. Par ailleurs, Mme Jeanne Thalheim et M. Régis Beaulieu m'ont également aiguillée à travers les dédales d'une administration universitaire et plus généralement québécoise, parfois obscurs aux yeux d'une étudiante

étrangère, je les en remercie. À travers une formation dispensée à l'UQAR, M. Frédéric Deschenaux m'a permis de saisir les nombreuses subtilités d'un logiciel de traitement de données tel que NVIVO. Sa patience et sa disponibilité sont ici remerciées. Les quelques conseils avisés qu'il m'a dispensés m'ont grandement aidée à appréhender cet outil informatique.

Je ne peux pas faire l'épargne de mentionner l'apport de mes amis à cette réalisation. Ils m'ont en effet soutenue, conseillée, encouragée sans relâche et m'ont même parfois donné le courage de continuer. J'adresse ici un remerciement tout particulier à mon amie Maude, qui m'a supportée et épaulée au sens propre comme au sens figuré durant la dernière ligne droite, qui a tout de même duré plus de trois mois. Elle m'a porté une oreille attentive et prodigué des conseils toujours judicieux. Merci à elle d'avoir tant contribué à l'achèvement de ce mémoire et d'être avant tout une amie précieuse à mes yeux. Je voudrais également souligner toute ma gratitude à mon éternel informaticien personnel, Yanick, pour ne pas avoir perdu patience devant mes innombrables demandes informatiques incongrues et pour avoir permis à mon ordinateur parfois si capricieux de « survivre » jusqu'à la fin de ce périple. Je n'oublie pas l'aide de Sihem et Victor, des amis de longue date, qui ont gentiment pris le relais pour effectuer les derniers verbatim.

Une pensée particulière est tournée vers ma famille qui, même si elle n'a pas toujours bien compris en quoi consistaient mes études, m'a soutenue inconditionnellement dans ma démarche. J'ai une dette envers ma sœur Jen, qui a bien voulu pallier mes lacunes en anglais en effectuant la traduction du résumé. Merci à elle.

Je tiens également à souligner l'aide inestimable que j'ai reçue de la part des personnes formidables travaillant au Centre d'aide à la réussite de l'UQAR. Ces personnes m'ont en fait accompagnée tout au long de ma scolarité et m'ont permis d'appréhender la complexité de la langue française avec plus de facilité. Un merci particulier à Mme Élisabeth Haghebaert pour son travail d'accompagnement afin d'améliorer la qualité

linguistique de mon mémoire. Mme Paule Maranda m'a également été d'une aide précieuse lors de sa mise en page, je l'en remercie.

L'appui de la Fondation de l'UQAR et du syndicat des professeurs et professeures de l'UQAR, à travers une bourse d'excellence en recherche et une bourse de militantisme, ont largement contribué à la réalisation de ce travail. Merci à eux de m'avoir encouragée en me soutenant financièrement.

Enfin, j'ai une pensée toute particulière pour mon amoureux, Mathieu, qui n'a pas cessé de croire en moi et qui fut un de mes plus fervents supporters. Merci d'avoir été si patient. M'accompagner dans ma nouvelle vie québécoise est le plus beau cadeau que tu puisses me faire, c'est si enrichissant et épanouissant d'être à tes côtés.



## RÉSUMÉ

Le but de la présente recherche est de mettre en évidence l'engagement et les pratiques des acteurs de l'économie sociale pour comprendre leur influence et leur contribution à l'émergence d'un nouveau modèle de développement par le bas. Pour ce faire, l'auteure adopte une méthodologie essentiellement qualitative, reposant sur une analyse thématique d'entretiens semi-dirigés effectués auprès de dirigeants, de bénévoles, mais aussi de partenaires de trois coopératives de solidarité et trois centres de la petite enfance. Elle tente dans un premier temps d'analyser la manière dont ces entreprises actualisent les principes et les valeurs de l'économie sociale à travers leur pratique. En se concentrant principalement sur les témoignages des bénévoles et des dirigeants, elle met en évidence, dans un deuxième temps, les motivations les poussant à s'engager dans ces entreprises. Finalement, elle s'attache à découvrir la perception des acteurs à l'égard des retombées et des impacts de ces entreprises sur le territoire.

Les principes et les valeurs de l'économie sociale semblent être très bien intériorisés par l'ensemble des entreprises à l'étude, il reste tout de même que leur actualisation demeure complexe, pour certains d'entre eux, notamment la participation des membres à la vie démocratique et l'autonomie de gestion. On observe, dans un deuxième temps, que les motivations altruistes et personnelles ont poussé les bénévoles à s'engager dans ce secteur alors que l'ambition professionnelle, l'intérêt personnel pour le domaine, mais également l'anticipation d'un enrichissement personnel furent des éléments motivants pour les dirigeants. L'auteure met en relief par ailleurs que cet engagement est une démarche enrichissante à de nombreux égards. Finalement, au-delà de certains discours, l'ensemble des acteurs a mis en évidence l'utilité sociale de ces entreprises à travers la perception de leurs impacts et de leurs retombées sur le territoire.

Ainsi, ces constats mènent l'auteure à conclure que ces initiatives sociales questionnent ouvertement la place de l'économie dans nos sociétés, dans la mesure où ces acteurs réarticulent l'économique dans le social, où ils démontrent qu'il est possible d'entreprendre autrement et où ils font la preuve des impacts économiques, sociaux et territoriaux de ces initiatives sociales. C'est en ce sens que ces entreprises participent pleinement à mettre en place un nouveau modèle de développement en étant partie prenante d'une économie plurielle.

Mots clés : Économie sociale, engagement, développement par le bas, utilité sociale, économie plurielle, État, secteur privé, coopérative de solidarité, centre de la petite enfance.



## ABSTRACT

The aim of this research is to underline the commitment and practices of actors of social economy, in order to understand their influence and contribution to the emergence of a new model of bottom up development. To do so, the author takes on a methodology, mainly qualitative, based on a thematic analysis of semi-directed interviews with managers, volunteers and also partners of three solidarity cooperative and three early childhood centres.

The author attempts, on the one hand, to analyse the way in which these businesses put into practice the tenets and values of social economy through their actions. On the other hand, by concentrating on the testimony of volunteers and managers, she highlights the motivations which push them to commit to the social firms. Finally, she focuses on the actors' perceptions regarding the fallouts and impacts of these firms on the territory.

The tenets and values of social economy seem to be well integrated by the firms, although for some of them, such as the members' participation to democratic life or managerial autonomy, the actualisation remains complex. One note that the altruist and personal motivations triggered the volunteers to commit themselves to the firms, whereas, professional ambition, interest in the field and also anticipation of a personal fulfilment appealed to the managers. The author emphasizes that this commitment is a rewarding process in many respects, and she adds that, beyond certain speeches, the actors showed the social utility of these companies.

Thus, the results lead the author to conclude that those social initiatives question openly the place of economy in our society, in so far as the actors re-connect the economic sphere into the social sector; hence, they demonstrate that it is possible to go into business differently, highlighting the economic, social and territorial impacts of these social initiatives. In this respect, those companies participate fully to instate a new model of development by being involved in a plural economy.

Key words : Social economy; the social economy actors; commitment; bottom up development; social utility; plural economy; state; private sector; solidarity cooperative; early childhood centre.



## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	ix
RÉSUMÉ.....	xiii
ABSTRACT.....	xv
TABLE DES MATIÈRES.....	xvii
LISTE DES TABLEAUX.....	xxi
LISTE DES CARTES.....	xxiii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	xxv
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE I ASPECTS THÉORIQUES ET CONCEPTUELS DE LA RECHERCHE.....	5
1.1 Cadre théorique de la recherche.....	5
1.1.1 L'économie sociale, une perspective historique.....	5
1.2 Cadre conceptuel de la recherche.....	14
1.2.1 Les différentes définitions proposées de l'économie sociale.....	14
1.3 Les réalités contemporaines : la place de l'économie sociale dans les sociétés occidentales.....	20
1.3.1 L'institutionnalisation de l'économie sociale.....	21
1.3.2 Entre le marché et l'État, une troisième voie ?.....	24
1.3.3 Exclusivement un rôle de créateur d'emplois ? La question de l'évaluation de l'économie sociale.....	26
1.3.4 Des liens entre l'économie sociale et le développement par le bas : La question de la territorialité de l'économie sociale?.....	28
1.4 Le développement par le bas.....	30
1.4.1 Les origines de la notion de développement local.....	31
1.4.2 La notion de développement local.....	35

CHAPITRE 2 MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	45
2.1 Intentions de recherche .....	45
2.1.1 Objectif de la recherche .....	45
2.1.2 Question générale de recherche .....	46
2.1.3 Questions spécifiques de recherche .....	46
2.2 Stratégie d'échantillonnage.....	46
2.2.1 La population d'enquête .....	46
2.2.2 Le terrain de recherche.....	50
2.2.3 La sélection des organismes.....	53
2.2.4 La sélection des répondants .....	55
2.3 Stratégie d'enquête et d'analyse .....	58
2.3.1 Stratégie de préparation du terrain d'étude .....	58
2.3.2 Procédure de collecte des données.....	60
2.3.3 Stratégie de réalisation du terrain d'enquête .....	63
2.3.4 Procédure d'analyse des données.....	65
2.4 Considérations éthiques .....	68
CHAPITRE 3 PORTRAIT DES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE À L'ÉTUDE.....	71
3.1 Mission, biens et services offerts .....	71
3.1.1 Objectifs des organismes .....	71
3.1.2 Nature des activités .....	73
3.2 L'origine des projets .....	76
3.2.1 Contexte d'émergence.....	76
3.2.2 La mobilisation autour du projet.....	78
3.2.3 La mise en place des organismes .....	82
3.3 Structure organisationnelle, décisionnelle et fonctionnelle .....	86
3.3.1 Le membership et les ressources humaines .....	87
3.3.2 Les prises de décision et la vie démocratique .....	94
3.3.3 La communication, L'éducation et la formation.....	106
3.4 La mobilisation des ressources financières .....	112
3.4.1 Les sources de financements.....	113
3.4.2 Concilier autonomie de gestion et indépendance de l'organisme .....	120

CHAPITRE 4 HISTORIQUE ET MOTIVATION DE L'ENGAGEMENT, PERCEPTIONS ET RETOMBÉES DES PRATIQUES : CE QUE NOUS EN DISENT LES ACTEURS .....	129
4.1 Le parcours associatif des bénévoles.....	129
4.1.1 Une implication bénévole influencée par de nombreux facteurs .....	129
4.1.2 L'implication en terme de nature, de portée et de temps.....	132
4.2 L'intérêt pour les dirigeants d'occuper un poste dans une entreprise d'économie sociale .....	137
4.2.1 Leur motivation à travailler dans l'entreprise.....	137
4.2.2 Des éléments qui les ont incités à rester .....	139
4.2.3 Ce que représente et leur apporte leur emploi .....	141
4.3 Leur perception de la notion d'économie sociale.....	143
4.3.1 Leur définition de l'économie sociale .....	144
4.3.2 L'affiliation de leur organisme à l'économie sociale .....	150
4.3.3 La portée politique de l'économie sociale : entre nouvelles perspectives et résilience.....	154
4.4 Leur perception de l'apport des organismes sur le territoire.....	160
4.4.1 Les impacts sur le territoire .....	160
4.4.2 Leur rôle dans l'attractivité du milieu .....	163
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	171
ANNEXE 1 : TABLEAUX DES INDICATEURS .....	181
ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN À L'INTENTION DES MEMBRES DU CA.....	183
ANNEXE 3 : GUIDE D'ENTRETIEN À L'INTENTION DES DIRIGEANTS .....	201
ANNEXE 4 : GUIDE D'ENTRETIEN À L'INTENTION DES PARTENAIRES .....	217
ANNEXE 5 : FORMULAIRE DE CONSENTEMENT .....	223
ANNEXE 6 : LETTRE DE PRÉSENTATION DU PROJET AUX RÉPONDANTS POTENTIELS.....	227
BIBLIOGRAPHIE.....	229



## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Caractéristiques du marché du travail en 2006 pour la région administrative du Bas-Saint-Laurent et pour la province de Québec.....	52
Tableau 2 : Caractéristiques des ÉES à l'étude.....	55
Tableau 3 : Caractéristiques sociographiques des dirigeants .....	58
Tableau 4 : Missions, biens et services offerts des centres de la petite enfance .....	72
Tableau 5 : Missions, biens et services offerts des coopératives de solidarité.....	75
Tableau 6 : Les différentes catégories de membres et leur répartition dans les coopératives de solidarité à l'étude .....	90
Tableau 7 : Nombres d'employés, leur statut et leur genre.....	92
Tableau 8 : Nombres de bénévoles, leur rôle et leur genre .....	93
Tableau 9 : Rôles, responsabilités et représentation des conseils d'administration de chaque organisme .....	97



## **LISTE DES CARTES**

Carte 1 : Le Bas-Saint-Laurent et ses municipalités régionales de comté (MRC) ..... 52



## LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

<b>AGA</b>	Assemblée générale annuelle
<b>BC</b>	Bureau coordonnateur
<b>CA</b>	Conseil d'administration
<b>CDR</b>	Coopérative de développement régional
<b>CLD</b>	Centre local de développement
<b>Coop</b>	Coopérative de solidarité
<b>CPE</b>	Centre de la petite enfance
<b>DEC</b>	Développement économique communautaire
<b>DEL</b>	Développement économique local
<b>ÉS</b>	Économie sociale
<b>EÉS</b>	Entreprise d'économie sociale
<b>ESS</b>	Économie sociale et solidaire
<b>MAMROT</b>	Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire
<b>MDEIE</b>	Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation
<b>MFA</b>	Ministère de la Famille et des Aînés
<b>MRC</b>	Municipalité régionale de comté
<b>NÉS</b>	Nouvelle économie sociale
<b>OBNL</b>	Organisme à but non lucratif
<b>OSBL</b>	Organisme sans but lucratif

<b>OSGE</b>	Office des services de garde de l'enfance
<b>PIL</b>	Programme d'initiatives locales
<b>PPP</b>	Partenariat public-privé
<b>RESPEQ</b>	Réseau des services à la petite enfance de l'Est-du-Québec
<b>RSG</b>	Responsable des services de garde en milieu familial
<b>TLM</b>	Toujours les mêmes

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'origine de la notion d'économie sociale n'est pas récente. Elle prend en effet ses racines dans le Siècle des lumières en s'imprégnant de différentes valeurs (Vienney, 1994) et émerge essentiellement en réaction au capitalisme naissant (D'Amours, 2006). Si elle tente d'abord de s'imposer comme une science pour ensuite glisser vers une vocation davantage sectorielle (Bidet, 2000), l'histoire de l'économie sociale se comprend avant tout autour d'un projet : celui de l'émancipation de la personne humaine (Draperi, 2009 : 17). Et si le sens moderne de cette notion renvoie davantage aujourd'hui aux entreprises et aux organisations dont les règles tiennent compte de valeurs sociales (Lévesque et Mendell, 1999), elle n'a pas pour autant perdu son essence et ses valeurs propres. En effet, les multiples initiatives de l'économie sociale convergent vers une caractéristique intrinsèque à leurs différentes pratiques : elles conçoivent invariablement l'économie au service de l'homme et de la société (Vaillancourt et Lévesque, 1996).

Depuis sa résurgence sous l'impulsion de la Marche des femmes en 1995, l'économie sociale tend à être mieux connue au Québec. C'est en effet une notion que l'on entend de plus en plus fréquemment<sup>1</sup> et qui est communément utilisée pour désigner les multiples initiatives sociales prenant la forme de coopératives, de mutuelles ou encore d'associations. De nombreux auteurs et acteurs sociaux s'entendent pour dire que l'économie sociale représente une réalité importante, voire incontournable (Favreau, 2008; D'Amours, 2006; Lévesque, 2002, 1999; Chantier de l'économie sociale, 2001). Au seul point de vue

---

<sup>1</sup> Cette perception est toutefois discutable. Nous pourrions nous demander en effet si cette impression ne serait pas liée au fait que nous sommes « une initiée ». En effet, comme le souligne Jeantet (2008), l'économie sociale est partout et nulle part pour les non avertis. Il estime que cette notion est en fait absente des esprits. Pour preuve, selon lui, certains des membres (salariés, adhérents, bénéficiaires) de ces entreprises « ne sont pas toujours conscients de participer à une autre économie! » (Jeantet, 2008 : XIII). Nous aurons l'occasion d'y revenir, par ailleurs.

économique, les entreprises collectives québécoises<sup>2</sup> représentent en effet un chiffre d'affaires global de plus de 20,7 milliards de dollars et emploient environ 132 000 personnes, sans compter les milliers de dirigeants bénévoles (Favreau, 2008 : 83). Mais dès lors, nombre de débats interrogent le rôle et la place de cet ensemble d'entreprises dans la société québécoise. De nombreux acteurs de la société civile, notamment des journalistes (Venne, 2002; Motchane, 2000; Pichette, 1996; Baillargeon, 1996; Lamoureux, 1996) se sont longtemps questionnés sur les véritables visées de l'économie sociale<sup>3</sup>, lors de sa réapparition sur la scène nationale, dans un contexte de crise du providentialisme et de la société salariale.

À cette époque, différents chercheurs se sont également penchés sur ces débats et controverses, et plus récemment, ces questionnements sur la portée de l'économie sociale, à des degrés divers<sup>4</sup>, habitent toujours les chercheurs; en témoigne une riche et prolifique littérature scientifique à ce sujet. Nombre d'études théoriques et empiriques se sont en effet positionnées à l'égard de ces questionnements, mais peu, à notre connaissance, se sont penchées sur la perception des acteurs de l'économie sociale sur le rôle et la place, dans la société québécoise, des entreprises dans lesquelles ils évoluent. Or, « la pensée de l'économie sociale se valide par l'expérimentation et l'acteur est également détenteur d'un savoir transmissible » (Draperi, 2009 : 18). Ainsi, ce qui alimente notre intérêt, c'est d'être capable de positionner les acteurs de l'économie sociale dans ces débats. Nous tentons en fait de mieux saisir leur perception à l'égard de l'économie sociale. Nous partageons l'idée de Draperi selon laquelle les acteurs de l'économie sociale sont aussi ses meilleurs penseurs (Draperi, 2009 : 18). Ainsi, cette recherche est-elle l'occasion pour ces acteurs interrogés de

---

<sup>2</sup> L'auteur englobe les coopératives, les mutuelles et les associations investies dans des activités économiques dans le terme « entreprises collectives ».

<sup>3</sup> Tous paraissent extrêmement sceptiques à propos des intentions de l'économie sociale. Ces journalistes estimaient en effet qu'elle participerait à la marchandisation de la pauvreté et, par là même, ne pourrait incarner autre chose que l'économie des pauvres (Lamoureux, 1996). L'économie sociale pourrait être envisagée comme un outil privilégié du déploiement du néolibéralisme et suppléerait les défaillances de l'État en matière de gestion de la pauvreté (Baillargeon, 1996). Des chercheurs, notamment Fortier et Boivin (1998), ont également fait écho de ce scepticisme.

<sup>4</sup> Aujourd'hui, les débats portent moins sur les dérives de l'économie sociale que sur sa place effective dans un modèle de développement en évolution et sur ses potentialités en termes de développement humain, social et territorial.

faire une rétrospective sur leurs pratiques et leurs engagements et de mettre à profit leur capacité réflexive.

Notre travail se subdivise en quatre chapitres. Dans le premier seront présentés les cadres théoriques et conceptuels de la recherche. Nous y effectuerons une brève perspective historique avant de présenter les concepts utilisés et de revenir sur les débats contemporains entourant la notion d'économie sociale. Le chapitre deux sera l'occasion de détailler les intentions de recherche ainsi que ses aspects méthodologiques. Nous y énoncerons les stratégies d'échantillonnage, d'enquête et d'analyse et exposerons nos considérations éthiques. Se basant sur les données empiriques des expériences des différents acteurs de l'économie sociale interrogés, les chapitres trois et quatre seront consacrés à la présentation des résultats de la recherche. La conclusion nous permettra finalement de faire la synthèse des éléments saillants, d'y exposer nos réflexions et de proposer quelques pistes pour de futures recherches.



# CHAPITRE 1

## ASPECTS THÉORIQUES ET CONCEPTUELS DE LA RECHERCHE

### 1.1 CADRE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE

Le contenu de la notion d'économie sociale « a sensiblement varié selon les auteurs et les époques » (Bidet, 2000 : 64). En fait, cette notion est polysémique dans la mesure où elle renvoie à la fois à diverses approches économiques, voire disciplinaires, et à des pratiques économiques misant sur la démocratie et l'entrepreneuriat collectif (Lévesque et Mendell, 1999 : 105). Comme nous le montrerons, historiquement, cette notion était préalablement employée sur le plan théorique afin de rompre avec le modèle d'analyse dominant et avait ainsi une vocation disciplinaire (Bidet, 2000). Dans une conception plus contemporaine, la notion d'économie sociale renvoie davantage à sa vocation sectorielle. En fait, comme le souligne Bidet (2000), l'économie sociale serait passée « du domaine de l'économie politique (les idées économiques) à celui de l'économie concrète (les faits économiques), du champ universitaire au champ professionnel » (Bidet, 2000 : 64). La perspective historique réalisée dans la première partie de ce chapitre contribue à mieux saisir la place occupée par l'économie sociale dans la société. Cette démarche nous permettra par la suite d'appréhender et d'examiner les définitions contemporaines de l'économie sociale, qui ont indéniablement été influencées par cette évolution historique.

#### 1.1.1 L'économie sociale, une perspective historique

##### 1.1.1.1 Les origines de la notion d'économie sociale

L'origine de la notion d'économie sociale n'est pas récente. Ses premières approches théoriques remontaient au XVI<sup>e</sup> siècle, alors que ses premières expérimentations pratiques,

elles, remonteraient au XIX<sup>e</sup> siècle (D'Amours, 2006). Tout au long de son émergence, l'économie sociale s'est imprégnée de différentes valeurs. Danièle Demoustier (2001) explique que ces valeurs sont issues à la fois du « socialisme », du « christianisme social » et de « l'humanisme » (Demoustier, 2001 : 12). Defourny (1992) identifie pour sa part quatre traditions ou écoles de pensée de l'économie sociale. Les deux premières sont identiques à celles décrites par Demoustier : « tradition socialisante », « tradition sociale-chrétienne »; cependant, il en ajoute deux : la « tradition solidariste » et « la tradition libérale » (Defourny, 1992 : 51) qui, selon lui, ont également influencé l'émergence de l'économie sociale. Voyons plus concrètement maintenant comment ces influences ont contribué à définir la notion contemporaine de l'économie sociale.

#### 1.1.1.2 De la Révolution française à la dernière moitié du XIX<sup>e</sup> siècle : du projet global à l'adaptation

En 1789, la France est en pleine révolution contre l'absolutisme royal. Les revendications sont alors tournées vers la reconnaissance des droits individuels de l'homme et vers une plus grande liberté de commercer, du fait de l'influence de la bourgeoisie dans cette révolution. La Révolution française mène à la suppression de tous les corps intermédiaires qui nuiraient aux relations dorénavant directes entre l'individu et l'État. L'associationnisme est clairement écarté de l'espace public lors de cette période (Chaniel et Laville, 2005). C'est à travers le décret d'Allarde ou encore par la loi Le Chapelier que s'incarne cette restriction de toute forme de coalition ou de corporation (Demoustier, 2001 : 20).

La Révolution va également changer le regard que portait la France de l'Ancien régime sur l'organisation économique en intégrant l'économie française à l'économie de marché et au capitalisme. Toutefois, ces changements ne vont pas faire l'affaire de tous. En effet, cela engendre une grande désorganisation et désolidarisation au sein de la classe ouvrière qui s'appauvrit (Demoustier, 2001). Certains ouvriers vont se mobiliser et partir en résistance contre l'économie de marché et plus globalement contre le libéralisme. Le mouvement ouvrier et socialiste va dès lors devenir « le laboratoire des formes associatives

et des utopies de l'association » (Chanial et Laville, 2005 : 49). Dans ce cadre, dès 1830, une forme d'autogestion économique ouvrière apparaît et s'organise autour d'associations de consommateurs ou encore d'associations de producteurs. Le but est de « s'approprier collectivement le rôle et le revenu de l'entrepreneur ou du marchand, considérés comme des intermédiaires parasites » (Demoustier, 2001 : 21). C'est une des premières alternatives proposées contre le principe de concurrence et contre le principe du salariat. D'Amours souligne que le projet de l'économie sociale à cette époque est un « projet révolutionnaire qui se veut une alternative à la régulation marchande » (D'Amours, 2000 : 5). Ainsi, le mouvement ouvrier a contribué à mettre au monde les premières initiatives d'économie sociale parce qu'il s'était vu « contraint » à fournir des réponses à « l'offensive » capitaliste (Favreau, 2005 : 3).

Ces revendications ouvrières s'appuient préalablement sur les premières constructions théoriques de l'économie sociale. Des économistes, dont Charles Dunoyer, « utiliseront le terme d'économie sociale pour rendre compte de leur approche de l'économie » (Lévesque et Mendell, 1999 : 106). Charles Gide emploiera ce terme « pour traduire une approche d'économie politique qualifiée d'antagoniste par rapport à celle des néoclassiques de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle (*ibid.*). L'économie sociale est alors considérée comme un projet alternatif global au capitalisme (D'Amours, 2006).

L'économie sociale prend également ses racines dans les premières utopies écrites au XVI<sup>e</sup> siècle, « ce que Marx et Engels appelaient le socialisme utopique » (Lévesque et Mendell, 1999 : 106). Cette mouvance utopique constituerait selon D'Amours « la matrice originelle de l'économie sociale » (2006 : 59). En tête de ligne à travers son livre « Utopie », Thomas More (1516) formule une critique ouverte de l'Angleterre industrielle de l'époque basée sur les échanges marchands, la concurrence et la propriété privée. En fait, il amorce une critique globale du libéralisme et préconise une forme de communauté où tous les hommes seraient régis par un système de propriété collective (D'Amours, 2006 : 58.). Ces utopies sont basées à la fois sur les valeurs du socialisme et du communisme, explique l'auteur. À ces utopies souhaitées, vont succéder, à partir de la moitié du XIX<sup>e</sup>

siècle, des utopies pratiquées<sup>5</sup> incarnées par Saint-Simon, Fourier, Owen et Proudhon. Si D'Amours (2006 : 59) indique que leurs projets de « communautés modèles, de villages coopératifs ou de phalanstères » vont être un échec, « elles inspireront des expérimentations plus modestes de solidarité et d'entraide économique » (*ibid.*).

Durant la révolution de 1848, c'est principalement autour du droit au travail à travers le droit à l'association que les revendications ouvrières vont s'orienter. Il s'agit d'une révolution par « l'association » (Chaniel et Laville, 2005 : 54). C'est ce que Demoustier (2001) appelle la phase « associationniste » du mouvement ouvrier. Cependant, cela n'aboutira pas aux changements escomptés et le gouvernement provisoire de l'époque va simplement créer des ateliers nationaux qui, selon Demoustier (2001 : 24), seront seulement des « ateliers de charité où l'État "occupe" les chômeurs ». À leur fermeture, une répression sanglante, qui sera menée auprès des ouvriers révoltés, signe « la fin de cet élan populaire et de la perspective de substituer aux manufactures capitalistes [...] une organisation collective de la production et de la distribution sur la base des métiers » (*ibid.*). La logique capitaliste est maintenant dominante.

Après la révolution de 1848, le moralisme l'emporte sur l'esprit révolutionnaire (Gislain et Deblock, 1988). C'est la doctrine sociale de l'Église catholique qui, durant cette période, va influencer l'économie sociale. Ainsi, Frédéric Le Play créera un mouvement conservateur de l'économie sociale inspiré par les écrits religieux (Lévesque et Mendell, 1999). Il va privilégier l'ordre social et ne remettra donc plus en cause la propriété capitaliste (Gislain et Deblock, 1988). En ce sens, il fera « nettement dériver le projet d'économie sociale vers le conservatisme catholique » (*idem* : 34). Cette vision de l'économie sociale limite grandement sa portée globale de changement face à l'économie de marché. Comme le soulignent ces derniers auteurs, en d'autres mots, l'économie sociale

---

<sup>5</sup> En effet, il y eut quelques expérimentations pratiques de ces utopies. Chaniel et Laville (2005 : 51-52) font notamment référence à la construction de « phalanges » à la fois domestiques, agricoles et industrielles, dans lesquelles « plusieurs centaines d'individus des deux sexes et de tous âges sont invités à se regrouper par séries affectives pour organiser la production et la consommation ».

de Le Play « contribue à réduire l'ambition qu'avait l'économie sociale au début du siècle de s'imposer comme une alternative sociale globale au capitalisme » (*idem* : 35).

Finalement, le mouvement ouvrier qui se reconstitue à partir de la III<sup>e</sup> république se questionne à nouveau sur l'analyse du capitalisme et la façon de s'en émanciper (Demoustier, 2001). Inspiré jusqu'à présent par la mouvance utopique et plus spécifiquement par les thèses de Proudhon<sup>6</sup>, le mouvement ouvrier va se tourner vers les thèses marxistes ou plus généralement vers le socialisme étatiste, aidé par la dérive conservatrice catholique de l'économie sociale (D'Amours, 2006; Demoustier, 2001; Gislain et Deblock, 1988). Pour cette mouvance communiste ou socialiste, l'économie sociale est « tout juste bonne à servir de terreau de mobilisation » (D'Amours, 2006 : 60). Le rationalisme associatif<sup>7</sup> ne fait donc pas le poids face à la théorie de la lutte des classes (Gislain et Deblock, 1988).

#### 1.1.1.3 XX<sup>e</sup> siècle. Changement de perspective pour l'économie sociale : un modèle adaptatif

Dans les années 1920, sous l'influence de l'économiste Léon Walras, Charles Gide ne procède plus à une critique radicale du libéralisme; au contraire, il prône une certaine complémentarité entre « l'économie pure » et « l'économie sociale » (Demoustier, 2001). Il modifie donc sa position en « présentant l'économie sociale comme une approche complémentaire à celle de l'économie néoclassique » (Lévesque et Mendell, 1999 : 106). Bidet (2000) indique que c'est un des premiers signes du « déplacement de la question du champ intellectuel et théorique vers le champ économique concret et oriente ainsi l'évolution du terme d'économie sociale vers son sens “moderne” » (Bidet, 2000 : 67). L'économie sociale désignera dès lors de plus en plus les entreprises et les organisations dont les règles tiennent compte de valeurs sociales (Lévesque et Mendell, 1999 : 106). Les

<sup>6</sup> « L'économie sociale de Proudhon se fonde sur le projet de construire des institutions autonomes qui assurent directement au monde du travail la gouverne de l'économie » Gislain et Deblock : 30.

<sup>7</sup> « Le rationalisme associatif a comme philosophie sociale la libération de la classe laborieuse au moyen d'institutions d'économie sociale qui doivent lui assurer directement et sans la médiation de l'État son autonomie économique et sociale » (*idem* : 38). Proudhon est parmi les socialistes utopistes celui qui a le plus développé la logique du rationalisme associatif de l'économie sociale, selon ces derniers auteurs.

entreprises d'économie sociale sont comprises comme des « sous-ensembles d'activités et d'acteurs qui ne fonctionnent pas selon les règles purement économiques » (Vienney, 1994 : 78). On comprend qu'au début du siècle le projet de l'économie sociale de se substituer à l'économie de marché a échoué. D'Amours (2000) souligne que l'économie sociale :

[...] devient dès lors un modèle tour à tour réactif et adaptatif : ses organisations naissent en réaction aux effets du capitalisme, pour en pallier les manques et en limiter les abus, mais développent par la suite des modalités d'adaptation fonctionnelle au système dominant. (D'Amours, 2000 : 7)

Durant cette période, l'économie sociale va être associée au solidarisme selon Gislain et Deblock (1988). « Se voulant intermédiaire [...] entre l'individualisme et le collectivisme, le solidarisme se donne en fait comme projet de tempérer les excès du libéralisme » (*idem* : 36). Ainsi, l'économie sociale devient une économie compensatrice et palliatrice des méfaits et dégâts sociaux du libéralisme (*idem* : 37). En ce sens, les projets alternatifs au libéralisme sont oubliés et l'économie sociale va se tourner vers la gestion des secteurs économiques (Demoustier, 2001 : 34). Demoustier ajoute que « les entreprises collectives d'après-guerre s'inscrivent plus dans la perspective d'un partage des fruits de la croissance que dans la contestation du capitalisme » (*idem* : 43). En aidant à l'amélioration des conditions de travail et des conditions de vie en général, par le biais de l'accès aux soins de santé, au crédit ou encore à la consommation, l'économie sociale participe à la croissance économique (*ibid.*). Comme le souligne Monzon Campos (1992), la conception de l'économie sociale comme une alternative au capitalisme apparaît maintenant comme dépassée.

#### 1.1.1.4 Après la Seconde Guerre mondiale : marginalité de l'économie sociale

Après la Seconde Guerre mondiale, l'avènement de l'État social va mener vers la banalisation des comportements économiques des entreprises d'économie sociale (Chaniel et Laville, 2005 : 59). L'État est en effet introduit en tant que régulateur et va prendre une place prépondérante dans la société : peu à peu il va devenir un État-Providence

omniprésent<sup>8</sup> et va s'emparer du « monopole de la solidarité » (D'Amours, 2006 : 61). La présence de l'État sur le plan économique va ainsi grandement transformer la place de la coopération, de la mutualité et des associations dans l'économie. En effet, « l'économie sociale devient un projet marginal et banalisé » (D'Amours, 2006 : 61) et va être reléguée au second plan. Malgré une recrudescence des critiques radicales du capitalisme lors de la crise de 1929, les entreprises d'économie sociale vont, après la Seconde Guerre Mondiale, accentuer « leur rôle gestionnaire, parfois au détriment de leur rôle revendicatif et politique » (Demoustier, 2001 : 41).

#### 1.1.1.5 Le renouveau : de l'ancienne à la nouvelle économie sociale

La nouvelle économie sociale (NÉS) émerge surtout à partir des années 1970, sous l'impulsion des mouvements sociaux et de nouvelles demandes sociales (Favreau et Lévesque, 1996 : xxiii). En effet, la nouvelle économie sociale apparaît dans un contexte plus général de la transformation et de la montée de la question sociale (Bidet, 2000 : 77). Devant l'incapacité de l'État centralisateur et du secteur capitaliste à résoudre seuls les nouveaux et anciens problèmes sociaux<sup>9</sup>, l'économie sociale est alors envisagée comme une troisième voie pour contribuer à la résolution de ces problèmes (Defourny, 1992 : 14-15), elle est appelée à jouer un nouveau rôle dans la société. En ce sens, la nouvelle économie sociale est considérée comme « une réponse innovatrice à l'incapacité conjointe du marché et de l'État à assurer protection sociale et plein emploi [...] » (Favreau, 2005 : 25). L'économie sociale serait reconnue comme une nouvelle composante institutionnelle du système économique, aux côtés du secteur public et du secteur capitaliste (Defourny, 1992 : 16). Elle ferait figure de « troisième pilier », à côté du marché et de l'État (Harribey, 2002 : 42).

---

<sup>8</sup> Nous reviendrons plus en détail sur le rôle joué par l'État-Providence à cette époque dans la section portant sur les origines de la notion de développement local.

<sup>9</sup> Defourny (1992 : 14) identifie des problèmes de chômage, de redistribution des revenus, de qualité du service public, de logement, de santé, d'éducation, de qualité de la vie des personnes retraitées, etc.

Martine D'Amours (2000) abonde en ce sens en soulignant que la nouvelle économie sociale regroupe des initiatives issues des mouvements sociaux et « formule une critique à l'égard de la société de consommation, du travail taylorisé et du pouvoir médical, entres autres » (D'Amours, 2000 : 2). En ce sens, la NÉS aurait pour finalité de travailler autrement, en exerçant un contrôle tant sur la finalité du travail que sur son organisation (Akouangou, 2009). En fait, D'Amours (2000) précise que la nouvelle économie sociale regroupe à la fois le « mouvement populaire », le « mouvement communautaire », l'« économie alternative » et le « développement économique communautaire » (*idem* : 9). Vaillancourt et Lévesque (1996 : 4) identifient, pour leur part, trois catégories d'entreprises qui font partie des nouvelles composantes de l'économie sociale : les ressources communautaires, coopératives et associatives, les structures de soutien, et enfin les organismes communautaires d'intégration ou d'insertion au travail.

La nouvelle économie sociale se distancie de l'ancienne qui prend ses racines dans le mouvement ouvrier et dans la critique radicale du libéralisme avec pour objectif de se substituer au système capitaliste, comme nous l'avons précisé précédemment. Cette nouvelle économie sociale garde néanmoins les mêmes valeurs que l'ancienne : « à savoir qu'elle conçoit l'économie au service de l'homme et de la société et que, par conséquent, elle intègre en un unique objectif l'efficacité économique et le bien-être social » (*ibid.*). Elle est toutefois davantage abordée « par son versant sociopolitique que par son versant économique » (Bidet, 2000 : 77).

La distinction entre nouvelle et ancienne économie sociale se fait surtout dans les pays nord-américains. En Europe, la distinction se fait davantage en termes d'économie sociale et d'économie solidaire et c'est principalement Jean-Louis Laville qui établit cette nuance. Si Laville distingue l'économie sociale de l'économie solidaire, c'est dans le but « de souligner son éloignement du terrain politique ». (D'Amours, 2000 : 7). En effet, l'économie solidaire correspondrait pour Laville au projet révolutionnaire de l'économie sociale que nous avons identifiée après la Révolution française, à savoir une économie sociale qui se positionne comme une alternative sociale globale au capitalisme. Lorsque

l'économie solidaire se voit reléguée à une fonction résiduelle pour corriger les abus du système capitaliste, Laville change de terminologie et la nomme désormais économie sociale (D'Amours, 2006 : 34). Cela étant dit, selon Laville, l'économie solidaire serait réapparue depuis les trente dernières années (*ibid.*). Elle serait davantage envisagée comme un moyen de « réencastrer les activités économiques dans des relations de proximité pour bâtir de nouvelles solidarités » (Demoustier, 2001 : 113). Ainsi, Laville utilise le terme d'économie solidaire pour désigner des « activités relevant principalement des services de proximité et des initiatives locales ayant pour objectifs le renforcement de la cohésion sociale et la création d'emplois » (D'Amours, 2006 : 67). Comme le précisent Favreau et Lévesque, cette appellation d'économie solidaire mettrait l'accent sur la construction conjointe de l'offre et de la demande de la part des travailleurs et des usagers (1996 : xxiii). L'économie solidaire favoriserait une économie plurielle dans la mesure où cet ensemble est en fait une forme hybride de l'économie non monétaire, de l'économie marchande et de l'économie non marchande (Demoustier, 2001 : 118).

Cette perspective historique nous a permis d'appréhender le cheminement idéologique de la notion d'économie sociale. Nous avons ainsi pu constater que le contenu de cette notion, influencée par différentes valeurs, a grandement évolué depuis son émergence, menant d'une conception disciplinaire à une conception sectorielle de l'économie sociale. L'émergence de la nouvelle économie sociale a toutefois réintroduit une portée politique et se repositionne sur la place de l'économie dans nos sociétés contemporaines. Les définitions de l'économie sociale que nous sommes amenés à considérer dans le cadre de cette recherche rendent pleinement compte de cette conception changeante de l'économie sociale.

## 1.2 CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE

### 1.2.1 Les différentes définitions proposées de l'économie sociale

Faire l'exercice de définir l'économie sociale nous permet de mettre en lumière les caractéristiques communes d'un ensemble et de ses composantes (D'Amours, 2006). On trouve dans la littérature une multitude de définitions qui se distinguent les unes des autres, témoignant ainsi de la diversité des approches théoriques concernant l'économie sociale (Lévesque et Mendell, 2005). Desroche, par exemple, se concentre, pour délimiter cet ensemble, sur ses composantes ou plus spécifiquement sur le statut juridique des organismes. Il se positionne ainsi sur une définition très formelle de l'économie sociale. Vienney fait un pas de plus en proposant une définition systémique (Lévesque et Mendell, 2005 : 8) qui détermine l'économie sociale par des acteurs, des activités et des règles spécifiques. Il adopte ainsi une vision plus pratique de la notion. Finalement, si des auteurs, comme Defourny, caractérisent ces entreprises à partir de leurs valeurs en cherchant à dépasser la conception simplement pratique de l'économie sociale, d'autres, comme Laville, ont une perception plus globale de l'économie sociale, ils l'envisagent à travers son projet politique et ainsi tentent de mettre en lumière à la fois sa dimension socioéconomique et sa dimension sociopolitique (Lévesque et Mendell, 2005).

#### 1.2.1.1 Définition inspirée de Desroche

La définition proposée par Henri Desroche est basée, comme nous le soulevions, sur les composantes ou le statut juridique des organismes d'économie sociale (Tremblay *et al.*, 2009; D'Amours, 2006; Lévesque et Mendell, 2005, 1999). Cet auteur identifie trois composantes fondamentales, dites certaines : les coopératives, les mutuelles et les associations. À cela il ajoute quatre composantes périphériques ou incertaines, à savoir les entreprises communautaires, les entreprises syndicales, les entreprises communales et les entreprises publiques contrôlées par une instance démocratique (Lévesque et Mendell, 2005 : 7). Cette définition a l'avantage de faciliter le décompte de ces entreprises

(D'Amours, 2006; Lévesque et Mendell, 1999). Cependant, cela n'est vrai que pour les coopératives car, pour les associations, il est plus difficile de statuer sur l'appartenance ou non à l'économie sociale de celles qui n'ont pas d'activité économique. Selon D'Amours (2006), certains auteurs s'entendent pour comptabiliser à la fois les associations qui produisent des biens et des services marchands et celles qui produisent des biens et des services non marchands (*idem* : 27). Pour Lévesque et Mendell (2005, 1999), il faut retenir au moins une faiblesse à cette définition, celle de négliger l'importance des pratiques. En effet, dans la mesure où elle se focalise sur le statut formel des entreprises, cette approche délaisse les pratiques et, par le fait même, ne s'assure pas que celles-ci soient conformes aux règles spécifiques de l'économie sociale.

#### 1.2.1.2 Définition inspirée de Vienney

Une deuxième définition basée sur les acteurs, les activités et les règles de fonctionnement est proposée par l'économiste français Claude Vienney (Vienney, 1994; Tremblay *et al.*, 2009; D'Amours, 2006; Lévesque et Mendell, 2005, 1999). Selon lui, l'économie sociale se définit comme « la combinaison d'un regroupement de personnes et d'une entreprise produisant des biens et des services » (Vienney, 1994; cité par Lévesque et Mendell, 1999 : 107). Dans ce cadre, l'économie sociale se caractérise, dans un premier temps, par ses acteurs. Selon lui, ce sont des acteurs « relativement dominés, qui réussissent à se regrouper » (D'Amours, 2006 : 30). Ensuite, c'est à travers les activités que ce dernier définit les initiatives d'économie sociale. En effet, les activités qui sont prises en charge par ces organismes sont « nécessaires, mais délaissées par le marché et par l'État » (*ibid.*). Finalement, ces entreprises se caractérisent par des règles spécifiques de fonctionnement qui sont au nombre de quatre :

- Une règle relative à l'association : le fonctionnement démocratique
- Une règle liant les membres et l'entreprise : la détermination de l'activité de l'entreprise par les membres
- Une règle liant l'entreprise et les membres : la distribution des surplus
- Une règle relative à l'entreprise : la propriété durablement collective des excédents réinvestis. (D'Amours, 2006 : 29)

Cette manière de définir les organismes d'économie sociale a un avantage, celui de constater ou non la présence de ces règles dans la réalité (*idem* : 31). En ce sens, l'économie sociale ne « saurait être confondue ni avec l'économie informelle, ni avec l'économie domestique » (Lévesque et Mendell, 2005 : 8). Deux critiques sont toutefois apportées à cette définition. En premier lieu, les coopératives sont présentées comme l'archétype de l'économie sociale au détriment des associations (Lévesque et Mendell, 1999 : 107). Dans un deuxième temps, en définissant de cette manière l'économie sociale, Vienney réduit « le mobile des acteurs d'économie sociale à un calcul stratégique » (D'Amours, 2006 : 31). En effet, comme le soulignent Lévesque et Mendell (1999 : 107), à travers cette définition, l'économie sociale « tend à être réduite à l'économie sociale marchande au détriment de la réciprocité ».

#### 1.2.1.3 Définition inspirée de Defourny

L'économiste belge Jacques Defourny propose, pour sa part, une définition basée sur les principes et les valeurs de l'économie sociale. Selon ce dernier, l'économie sociale regrouperait les activités économiques fondées sur des valeurs de solidarité, d'autonomie et de citoyenneté (D'Amours, 2006 : 31). Dans cette perspective, sont considérées comme appartenant à l'économie sociale, les activités économiques qui se basent sur les principes suivants :

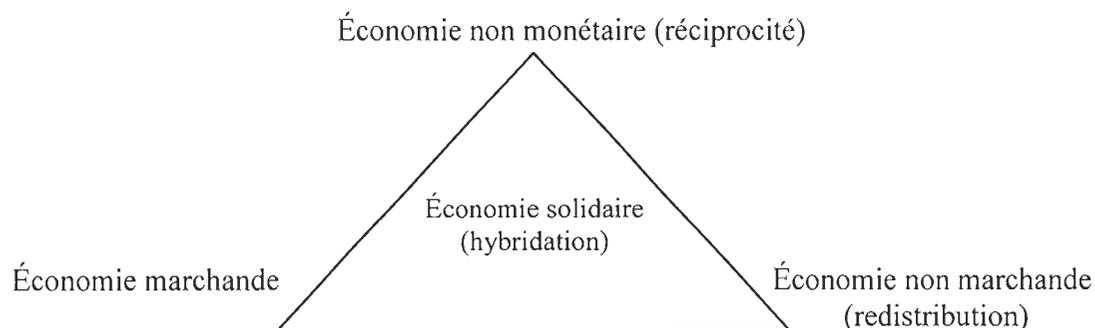
- Finalité de service aux membres ou à la collectivité plutôt que le profit
- Autonomie de gestion
- Processus de décision démocratique
- Primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des surplus et des revenus. (Lévesque et Mendell, 1999 : 108)

Cette définition a l'avantage d'être assez large. Elle a également l'avantage de mettre « l'accent sur les pratiques plutôt que sur le seul statut juridique » (D'Amours, 2006 : 33). En effet, comme le soulignent Lévesque et Mendell (1999 : 108), cette définition permet de constater la conformité ou non des pratiques par rapport aux valeurs et aux principes affirmés. Cela étant dit, comme le fait remarquer D'Amours (2006), se baser sur des

valeurs, c'est accorder une grande subjectivité aux acteurs, dans la mesure où nombre de personnes ont une compréhension différente des notions telles que la démocratie ou l'autonomie. Ainsi, elle comporte un handicap évident : « il est difficile de juger quelles entreprises adhèrent ou non à ces valeurs » (D'Amours, 2006 : 33).

#### 1.2.1.4 Définition inspirée de Laville

D'Amours (2006) identifie différentes caractéristiques de l'économie solidaire, d'après l'approche de Laville. Ce sont des organisations qui « contribuent à la création d'activités économiques et d'emplois tout en renforçant la cohésion sociale » (*idem* : 35), dans la mesure où ces organisations participent à la création d'espaces publics de proximité (Laville; cité par Lévesque et Mendell, 2005 : 9). Ce sont également des initiatives qui font appel à une plus grande diversité de ressources puisqu'en effet elles « reposent sur des combinaisons équilibrées de différentes ressources : marchandes, non marchandes et non monétaires » (D'Amours, 2006 : 35). En fait, cette économie « active les ressources d'une économie plurielle » (Eme et Laville, 2005 : 254). Demoustier (2001 : 117) schématise de façon claire cette réarticulation (ou hybridation) des ressources :



De plus, selon cette approche, les pratiques économiques de l'économie sociale émergent sous l'impulsion réciprocaire (Eme et Laville, 2005; Lévesque et Mendell, 2005) et permettent ainsi « la production de solidarités de proximité, volontaires et choisies » (D'Amours, 2006 : 35). Enfin, les activités ont des visées collectives définies à partir d'un fonctionnement démocratique (Lévesque et Mendell, 2005) dans la mesure où

elle cherche « l'expression et la participation de chacun quel que soit son statut » (D'Amours, 2006 : 35).

En somme, l'économie solidaire peut être définie comme : « l'ensemble des activités économiques soumis à la volonté d'un agir démocratique où les rapports sociaux de solidarité priment sur l'intérêt individuel ou le profit matériel; elle contribue ainsi à la démocratisation de l'économie à partir d'engagements citoyens » (Eme et Laville, 2005 : 253).

L'approche de Laville permet d'aborder ces activités non pas par leur statut, mais par leur double dimension économique et politique, c'est d'ailleurs ce qui lui confère son originalité (*ibid.*). Elle permet par ailleurs de « rendre mieux compte de la nouvelle génération d'organisations et d'entreprises associatives » (Lévesque et Mendell, 2005 : 8). Cette approche de l'économie sociale est particulièrement appropriée aux services de proximité et à leur dynamique sociale spécifique, selon Lévesque et Mendell (1999). Toutefois, si elle reconnaît l'importance des associations dans la nouvelle économie sociale, elle a tendance à réduire l'économie sociale aux services de proximité (D'Amours, 2006; Lévesque et Mendell, 1999).

#### 1.2.1.5 Définition qui fait consensus au Québec et en Europe

Cet exercice nous mène vers la définition qui fut adoptée au Québec et qui fait consensus chez la plupart des auteurs consultés. Il s'agit de celle proposée par Defourny, basée sur les valeurs et les principes de l'économie sociale. Cette définition est reprise par Le Chantier de l'économie sociale qui regroupe les différentes valeurs auxquelles fait référence Defourny et qui en ajoute une cinquième :

Le domaine de l'économie sociale regroupe l'ensemble des activités et organismes, issus de l'entrepreneuriat collectif, qui s'ordonnent autour des principes et règles suivants :

1. L'entreprise d'économie sociale a pour finalité de servir ses membres ou la collectivité.

2. Elle a une autonomie de gestion à l'égard de l'État.
3. Elle intègre dans ses statuts et façons de faire un processus démocratique impliquant usagères et usagers, travailleurs et travailleuses.
4. Elle défend la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition de ses surplus et revenus.
5. Elle fonde ses activités sur le principe de la participation, de la prise en charge, de la responsabilité individuelle et collective. (Chantier de l'économie sociale, 2009 : ressource électronique)

Cette définition, adoptée par le gouvernement du Québec en 1997, est la définition officielle de l'économie sociale au Québec (D'Amours, 2006 : 33). Elle s'inspire, comme nous l'avons mentionné, de la définition proposée par le Conseil wallon, en Belgique, d'après les travaux de Defourny (Lévesque et Mendell, 1999 : 108). Si aucune définition n'a fait l'unanimité en Europe, Defourny (1992 : 52) précise tout de même que cette définition basée sur les valeurs est souvent citée.

Ces considérations nous conduisent, dans le cadre de cette recherche, à mettre en évidence la conception que nous avons adoptée pour aborder notre objet d'étude. Nous avons choisi d'être consensuelle et procédons ainsi à une hybridation des définitions, dans la mesure où selon nous ces diversités théoriques s'enrichissent mutuellement et rendent possible une vision plus englobante du concept d'économie sociale. Dans un premier temps, nous prenons en considération les composantes certaines, définies par Desroche, afin de limiter les entreprises à l'étude. Dans notre travail, nous privilégions par ailleurs deux de ces composantes : soit les associations, produisant des biens et des services marchands et les coopératives<sup>10</sup>. Dans un deuxième temps, notre travail se fonde sur l'approche de l'économie sociale inspirée de Claude Vienney. Ce choix repose principalement sur le fait qu'à travers cette définition nous mettons l'accent sur les acteurs de l'économie sociale, ce que nous appelons les forces sociales<sup>11</sup> et à qui nous tenterons de donner la parole dans cette recherche. Cette approche nous permet également d'appréhender la structure organisationnelle des entreprises à travers leurs règles de

---

<sup>10</sup> Nous expliquons plus précisément ce choix dans le cadre de notre méthodologie au chapitre suivant.

<sup>11</sup> Nous référons le lecteur à l'annexe 1 qui schématise notre concept d'économie sociale et met en évidence les dimensions et les indicateurs que nous avons privilégiés.

fonctionnement et le type d'activités privilégiées. Au-delà des pratiques, nous aimerions également saisir les valeurs qui animent ces entreprises; ainsi, nous intégrons également l'approche de Defourny et celle du Chantier de l'économie sociale. Ces approches nous permettront de savoir si les entreprises étudiées partagent les valeurs fondamentales de l'économie sociale en plus de nous renseigner sur l'adéquation entre les valeurs prônées et les pratiques adoptées.

Après avoir mis en lumière les différentes constructions théoriques de la notion d'économie sociale et après avoir motivé notre choix conceptuel, nous pensons judicieux de replacer l'économie sociale dans un contexte plus contemporain et ainsi achever notre perspective historique sur des préoccupations actuelles touchant les entreprises d'économie sociale. De ce fait, nous tentons de mettre en évidence dans la section qui suit les débats qui ont cours entre les différents auteurs étudiés, autour de la place de l'économie sociale dans nos sociétés occidentales.

### **1.3 LES RÉALITÉS CONTEMPORAINES : LA PLACE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE DANS LES SOCIÉTÉS OCCIDENTALES**

La marginalisation d'après-guerre dont a été victime l'économie sociale lui a longtemps "collé à la peau". En effet, elle a été, et est encore aujourd'hui, parfois considérée par certains acteurs de la société civile et par certains chercheurs comme une économie marginalisée, de misère (Boivin et Fortier, 1998). Si cette vision ne fait pas consensus chez les auteurs étudiés, elle n'en reste pas moins présente. Pour contrer cette vision négative de l'économie sociale, nombre d'auteurs considèrent que celle-ci doit être reconnue comme un acteur légitime et d'intérêt général, les chercheurs français diraient « d'utilité sociale » (Gadrey, 2006, 2005). Pour ce faire, l'économie sociale a besoin d'un cadre légal et les définitions énumérées précédemment ont notamment servi à le préciser. Cependant, si le fait d'encadrer légalement l'économie sociale peut lui apporter une certaine reconnaissance et une légitimité, ce cadre, selon la façon dont il est perçu et construit, peut de la même façon être restrictif, voire néfaste, pour le développement des

entreprises d'économie sociale, selon certains auteurs (Eme, 2006; Demoustier, 2001; D'Amour, 2000), c'est ce que nous tentons de montrer dans la section qui suit.

### **1.3.1 L'institutionnalisation de l'économie sociale**

#### 1.3.1.1 La nécessaire reconnaissance de l'économie sociale par l'État

Pour ne plus être traitée « d'économie de misère », il est dans l'intérêt de l'économie sociale d'être reconnue par l'État afin d'être un acteur légitime. Ainsi, depuis plusieurs années l'économie sociale est dans une phase d'institutionnalisation (D'Amours, 2000). Cette phase peut se définir comme un : « processus de définition et de codification des règles, produit de compromis entre les acteurs, et qui inclut le financement, les conditions de développement, les règles de participation, les principes de démocratisation, les formes et les ententes partenariales, les politiques sociales » (D'Amours, 2000 : 2).

Au Québec, cette phase est marquée par de nombreuses actions menées par l'État : adoption de la loi sur la reconnaissance des groupes communautaires, modification de la loi sur les coopératives non financières, etc. Cependant, l'évènement le plus significatif se produit après la Marche des femmes de 1995, et le Sommet sur l'économie et l'emploi en 1996. En effet, l'État reconnaît officiellement l'économie sociale et la caractérise institutionnellement en adoptant la définition proposée par le Chantier de l'économie sociale (D'Amours, 2000). D'Amours note cependant que si la définition reste large, « les critères selon lesquels le gouvernement la reconnaît et la finance ont pour effet de la réduire à sa portion entrepreneuriale » (D'Amours, 2000 : 16). En somme, « le gouvernement a choisi une reconnaissance restrictive – et économiste – de l'économie sociale » (*ibid.*). Demoustier (2001 : 133) souligne qu'en voulant structurer ces initiatives l'État essaierait de les « enfermer dans une gestion à court terme purement adaptatrice » dans le but d'éviter qu'elles exercent une forme de concurrence déloyale sur les marchés. En effet, les économistes orthodoxes sont d'accord pour dire que les règles de fonctionnement des organismes d'économie sociale, notamment la non-rémunération des actionnaires, les

favoriseraient sur les marchés. C'est sans prendre en compte évidemment toutes les contraintes qui leur sont propres : internationalisation de certains coûts collectifs, non-lucrativité, etc. (Demoustier, 2001).

Les organismes d'économie sociale ont pour objectifs, dans ce processus, de se faire reconnaître en tant que partenaires représentant une partie de la société civile et d'obtenir une certaine légitimité pour participer à la concertation autour des questions sociales (Demoustier, 2001 : 139). L'objectif de cette reconnaissance pour les pouvoirs publics n'a toutefois pas la même portée selon les tendances idéologiques adoptées, nous le constaterons.

#### 1.3.1.2 Une dérive instrumentale ?

La frontière entre l'institutionnalisation de l'économie sociale et sa dérive instrumentale reste fragile. Certains auteurs (Eme, 2006; Favreau, 2005; Dacheux et Goujon, 2002; Demoustier, 2001; D'Amours, 2000; Boivin et Fortier, 1998; Vaillancourt et Lévesque, 1996) mentionnent que l'économie sociale serait « irrémédiablement instrumentalisée par les visées néolibérales » (Vaillancourt et Lévesque, 1996 : 2). Dans ce contexte, l'économie sociale émergerait seulement pour prendre en charge les externalités négatives du système capitaliste. Elle ne ferait qu'éponger les désordres qu'engendre une économie de marché dans une société salariale, elle ne jouerait en fait qu'un rôle palliatif en cas de défaillance du marché (Demoustier, 2001 : 104). L'économie sociale se trouverait réduite « à n'être qu'une béquille de l'économie libérale [...] » (CEP, Languedoc-Roussillon, dans Eme, 2006 : 178). Dans cette perspective, Boivin et Fortier (1998) précisent que cette économie prendrait en charge les personnes marginalisées qui sont exclues du système dominant, en fait du marché du travail : les femmes, les jeunes, les personnes âgées, les gens peu qualifiés. L'économie sociale endosse ainsi le rôle d'assistant auprès des plus démunis, rôle que jouait auparavant l'État-Providence. De ce fait, « ce que la social-démocratie prospère transformait jadis en droits sociaux, l'économie sociale le rabaisserait au rang de "besoins" » (Boivin et Fortier, 1998 : 14). Selon ces derniers, le

véritable problème se situe là, car « la différence fondamentale entre un “droit” et un “besoin” [...] c’est que le droit lorsqu’il est reconnu devient une chose inaliénable, alors que la satisfaction du besoin restera toujours soumise aux aléas d’une offre » (*ibid.*). L’économie sociale marchandiserait les problèmes sociaux en les transformant en demandes à satisfaire. L’État serait en mesure de contraindre l’économie sociale dans l’orientation de ses actions qui s’inscrirait alors dans une logique de guichet pour obtenir des financements publics (Demoustier, 2001 : 137). Ainsi, « l’encadrement public la pousse à se bureaucratiser et à perdre ses qualités propres » (*ibid.*).

Cette idée est également présente dans le texte de Boivin et de Fortier qui, pour leur part, expliquent que l’économie sociale fait son entrée au Québec alors que l’État cherche par tous les moyens à réduire ses dépenses publiques. Et comme le soulignent également Vaillancourt et Lévesque (1996), ou encore Dacheux et Goujon (2002 : 188), l’économie sociale ne servirait, dans ce cas, que de paravent au démantèlement de l’État-Providence. L’État sous-traiterait par le biais de l’économie sociale ses prérogatives en matière de protection sociale, de prise en charge des plus démunis; bref, cela « impliquera un transfert des assistés sociaux vers les entreprises autogérées de l’économie sociale, façon élégante d’instaurer un système de travaux forcés » (Boivin et Fortier, 1998 : 17).

Cela étant dit, cette vision n’est en fait que la vision néolibérale de l’économie sociale. En effet, comme de nombreux auteurs le soulignent (Bouchard, 2008; Demoustier, 2001; Lévesque et Mendell, 1999; Laville, 1998), l’économie sociale ne prendrait toute sa signification qu’à partir de son inscription dans un modèle de développement. Ainsi, comme nous venons de le voir, dans le modèle néolibéral, l’économie sociale n’est reconnue que comme une « économie de misère, une économie au noir ou une économie informelle » (Lévesque et Mendell, 1999 : 109). Cela n’est toutefois pas sa seule option; en effet, nous allons voir qu’il existe plusieurs perspectives qui s’offrent à ces organismes, qui sortent l’économie sociale de l’image d’un « secteur de sous-traitant à bon marché » (D’Amours, 2000 : 4).

### 1.3.2 Entre le marché et l'État, une troisième voie ?

#### 1.3.2.1 Rôle de partenaire ou de sous-traitant ?

Comme le montrent très bien Defourny et Monzon Campos (1992), la place de l'économie sociale dans nos sociétés n'est pas claire. Le titre de leur livre est en ce sens explicite : *Économie sociale, Entre économie capitaliste et économie publique*. Les auteurs le soulignent, c'est « une définition de l'économie sociale non pas positive mais plutôt par exclusion du domaine de l'économie publique et de l'économie privée capitaliste » (Monzon Campos, 1992 : 13).

L'émergence de l'économie sociale et son développement contemporain a d'abord permis à certains acteurs et chercheurs de se questionner sur le rôle de l'État dans nos sociétés mondialisées. Ensuite, cela a permis d'entrevoir une autre façon de faire de l'économie, une façon de « s'associer pour entreprendre autrement », comme le dirait Demoustier (2001), domaine qui jusqu'alors était la chasse gardée de l'entreprise privée. Nous allons voir comment et dans quelles conditions l'économie sociale se fraye un chemin entre ces deux acteurs historiques que sont l'État et le marché.

De nombreux auteurs (D'Amours 2006, 2000; Favreau, 2005; Demoustier, 2001; Lévesque et Mendell, 1999; Favreau et Lévesque, 1996a; Vaillancourt et Lévesque, 1996) expliquent que les perspectives de l'économie sociale ne se réduisent pas à une vision néolibérale. En effet, selon eux, elle peut changer son statut d'économie marginalisée selon qu'on l'observe sous l'angle de la vision sociale étatiste ou sous celle de la vision solidaire.

Selon la vision sociale étatiste, D'Amours (2000 : 4) explique que les entreprises d'économie sociale « sont admises comme productrices de services et d'emploi, mais sous la tutelle de l'État et dans une stricte complémentarité avec le réseau public ». Favreau et Lévesque (1996a : 15) parlent d'une société où l'État est omniprésent et très fort et, dans ce contexte, ces initiatives sociales se résument en un « complément aux politiques sociales ». Dans cette perspective, l'économie sociale est envisagée comme une forme résiduelle

(Lévesque et Mendell, 1999 : 109). Là encore, l'économie sociale n'est pas autonome et dépend beaucoup des orientations de l'État.

Une vision solidaire est également mise en évidence par D'Amours (2000) et par d'autres (Favreau, 2005; Demoustier, 2001; Lévesque et Mendell, 1999; Favreau et Lévesque, 1996a). En effet, dans cette perspective, l'économie sociale « se développe, avec le soutien et la régulation étatiques, dans une optique de démocratisation du travail et des services qui respecte les orientations des communautés locales » (D'Amours, 2000 : 4). L'économie sociale apparaît à travers cette vision comme un partenaire de l'État. Comme le souligne Favreau, « l'intervention de l'État dans le développement économique et social des sociétés ne suffit pas à lui seul à développer une économie socialement responsable et équitable » (Favreau, 2005 : 4). Il propose ainsi que l'économie sociale et l'économie publique travaillent en concertation pour lutter contre les dérives de l'économie privée mondialisée. Demoustier (2001) identifie cette vision en la référant à une tendance plus moderniste dans laquelle l'État est envisagé comme un partenaire de ces entreprises collectives (*idem* : 138). Dans cette optique, l'État reconnaît l'aptitude des entreprises d'économie sociale « à prendre en compte la complexité croissante du développement de notre société » (*idem* : 140).

L'économie sociale ne chercherait plus à contrer le capitalisme, nous l'avons vu, mais essaie en collaboration avec l'État de contrer les externalités négatives du marché. Ainsi, elle n'est pas partie prenante selon Favreau (2005 : 4) du démantèlement de l'État-Providence, autrement dit du désengagement de l'État, mais bien de son « refaçonnage », de sa « reconfiguration » diraient Vaillancourt et Lévesque (1996). Dans ce contexte, « le tiers secteur offre une possibilité de ne pas s'en remettre uniquement à la dispensation étatique des services, sans que cela conduise inéluctablement à la privatisation et à la marchandisation » (*idem* : 11). Bref, l'économie sociale serait envisagée comme une des solutions à la crise de l'État-Providence et à la dérive marchande (Vaillancourt et Lévesque, 1996).

Monzon Campos (1992 : 16) va plus loin dans son analyse du rôle de l'économie sociale dans la société et affirme que « tous les efforts qui n'iront pas dans le sens de la reconnaissance de l'économie sociale comme nouvelle composante institutionnelle du système économique, aux côtés du secteur public et du secteur capitaliste, sont condamnés à s'avérer stériles ». Favreau et Lévesque (1996a) ajoutent qu'il ne faut pas en réalité s'arrêter au seul partenariat avec le secteur public. Ainsi, ils indiquent que les organismes d'économie sociale doivent être « en interface directe avec les entreprises du secteur privé et non plus seulement avec le secteur public » (Favreau et Lévesque, 1996a : 22). Cette tendance, précisent-ils, est présente depuis le début des années 1990. Dans cette perspective, « l'économie sociale pourrait stimuler la solidarisation des rapports sociaux et offrir un antidote à la tentation de tout ramener à la polarisation entre la privatisation et l'étatisation » (Vaillancourt et Lévesque, 1996 : 11). Si Ninacs (2002 : 26) précise que la combinaison de ces forces passe par la mise en place de réseaux d'acteurs travaillant de façon concertée et en partenariat dans le but d'atteindre des objectifs qui, sans le réseau, ne pourraient être atteints, il met cependant en garde en rappelant que la condition première de réussite d'un partenariat, c'est l'équité entre les partenaires. Cela nous renvoie ainsi à la nécessaire reconnaissance institutionnelle dont a besoin l'économie sociale pour être un acteur légitime dans l'espace public au côté du marché et de l'État.

### **1.3.3 Exclusivement un rôle de créateur d'emplois ? La question de l'évaluation de l'économie sociale**

Selon Boivin et Fortier (1998), l'économie sociale mise avant tout sur le travail pour réinsérer les personnes marginalisées dans nos sociétés et, comme le précisent Favreau et Lévesque, les organismes d'économie sociale sont engagés depuis la fin des années 1980 dans « l'insertion sociale par l'activité économique et le développement local » (1996a : 23). En effet, la majorité des auteurs que nous avons cités s'entendent pour dire que cet ensemble est créateur d'emplois et de richesses. Cependant, si l'économie sociale est enfermée dans le seul objectif de création d'emplois, cela devient problématique. L'économie sociale n'a pas, à priori, pour but premier de créer des emplois et, comme le

précise D'Amours, il est « dangereux de harnacher la dynamique de l'économie sociale ou solidaire à une politique d'emploi et d'évaluer sa performance d'abord, voire uniquement, relativement à la création d'emplois » (D'Amours, 2000 : 35). Cette démarche est dangereuse d'abord parce que le travail n'est plus nécessairement un facteur d'intégration au sein de nos sociétés, comme il l'a été dans les années 1960. Aujourd'hui, avoir un emploi n'est plus synonyme d'insertion sociale. Or, selon Boivin et Fortier (1998 : 222), « la proposition de l'économie sociale identifie encore le travail comme le moyen privilégié d'accéder à une citoyenneté, à des droits sociaux et à une reconnaissance sociale ». De ce fait, « l'exclusion du travail salarié [...] devient un obstacle à la citoyenneté pleine et entière ainsi qu'à la participation à la société » (*ibid.*).

Boivin et Fortier (1998) identifient un autre problème majeur, celui de la redistribution de la richesse. En effet, l'économie sociale aurait pour objectif de parvenir à faire un partage équitable de la richesse économique et permettrait ainsi à la population marginalisée de profiter des fruits de la croissance (Demoustier, 2001). Cependant, ces auteurs sont sceptiques quant à la qualité du travail qu'est en mesure de créer l'économie sociale. Pour ces derniers, le but de l'économie sociale c'« est de faire de la production de lien social une source de travail » (Boivin et Fortier, 1998 : 21). Ils estiment que l'économie sociale va marchandiser le travail domestique et, dans ce contexte, « plutôt qu'un partage de la richesse, l'économie sociale pourrait signifier un partage de la pauvreté entre les femmes » (*idem* : 218).

Cela dit, au-delà de ces débats, l'enfermement de l'économie sociale dans sa seule portion économique semble également être une stratégie dangereuse dans la mesure où elle tendrait à occulter la contribution des entreprises d'économie sociale à l'intérêt général (Gadrey, 2006). C'est toute la question de l'évaluation des pratiques de l'économie sociale qui est alors en jeu. Eme (2006) est très critique face à cette logique instrumentale et déplore que les pouvoirs publics se satisfassent « d'indicateurs évaluatifs mesurés à la seule aune quantitative de la création d'emplois dont la mesure devient jugement des expériences

d'ESS<sup>12</sup> » (Eme, 2006 : 185). Ainsi, l'évaluation est aussi révélatrice, comme le souligne Bouchard (2008), de différents positionnements de l'économie sociale suivant le modèle de développement dans lequel elle s'inscrit (Bouchard, 2008 : 85).

Les différents scénarios que nous venons d'énumérer sont des dangers auxquels sont confrontés les organismes d'économie sociale actuellement. Beaucoup d'auteurs et une partie de la société civile vantent les mérites d'une économie sociale qui crée des emplois et favorise le développement économique et la croissance. Cependant, cela pourrait avoir un effet pervers et, nous l'avons mentionné, l'économie sociale risque de n'être évaluée que pour sa contribution en matière d'emplois, en négligeant son apport en matière de justice sociale, de cohésion sociale, de création de nouveaux lieux de sociabilité qui redynamisent les liens sociaux, etc., en somme, de ne pas prendre en considération sa rentabilité sociale. En les enfermant dans une logique économique et en donnant une définition restrictive de l'économie sociale, le risque est de vider de son contenu politique ces organismes et de les considérer comme des entreprises comme les autres.

D'autres débats entourent la notion d'économie sociale. Nous nous intéresserons, dans la partie qui suit, à l'un d'entre eux, c'est-à-dire aux relations qu'entretiendrait cette notion avec celle du développement par le bas.

#### **1.3.4 Des liens entre l'Économie sociale et le développement par le bas : La question de la territorialité de l'économie sociale?**

Même si Danièle Demoustier (2006 : 115) souligne que le lien entre l'économie sociale et le développement local n'est pas évident ou automatique, il est tout de même indéniable, d'après la revue de littérature, qu'il existe entre ces deux notions des relations qui méritent d'être clarifiées et approfondies.

Bouchard *et al.* (2005), dans un cahier de recherche portant sur *les repères territoriaux de l'économie sociale et solidaire*, s'interrogent sur l'inscription de l'économie

---

<sup>12</sup> ESS : économie sociale et solidaire.

sociale sur le territoire. À travers leur recherche exploratoire, ils tentent d'identifier des éléments qui permettraient de mettre en relation l'économie sociale et le territoire. Selon eux, les entreprises et les organisations d'ÉS ont non seulement un impact sur le territoire, mais le territoire a également un impact sur elles. Ils estiment qu'il est de plus en plus difficile de parler de développement local sans faire référence à l'économie sociale. Pour eux, ces deux champs entretiennent des liens privilégiés (Bouchard *et al.*, 2005 : 13). Pour Danièle Demoustier (2006), la relation entre ces deux notions serait également à double sens. L'économie sociale serait modelée par les territoires, mais elle les modèlerait en retour (Demoustier, 2006 : 117). L'auteure constate en effet que les organisations sont considérées comme acteur de leur territoire. L'économie sociale serait à la fois « localement déterminée par son ancrage territorial [...] » (*idem* : 116) et participerait de façon solidaire à la restructuration des territoires. Le territoire fonderait des logiques de solidarité, tout comme l'économie sociale créerait des territoires de solidarité. L'économie sociale entretiendrait ainsi de multiples rapports aux territoires.

Les entreprises et associations d'économie sociale permettraient, entre autres, la mobilisation d'acteurs sociaux autour d'un entrepreneuriat collectif (Demoustier, 2006; Bouchard *et al.*, 2005; Saucier, 2002). Elles seraient considérées comme des espaces de socialisation, vecteurs de construction de nouveaux liens sociaux (Demoustier, 2006; Angeon et Lauro, 2006; Saucier, 2002). En effet, selon Demoustier, « ces espaces de socialisation participent à la création de la confiance, préalable à toute implication personnelle et collective, aux dynamiques de solidarité et, plus globalement, à l'appropriation collective du territoire » (Demoustier, 2006 : 123). Les travaux d'Angeon et Lauro (2006), qui s'intéressent à la compréhension du rôle des relations sociales dans le développement des territoires, vont dans le même sens. Pour celles-ci, « les liens sociaux sont au fondement des dynamiques de développement territorial » (*idem* : 26). D'après leurs résultats de recherche, il existerait « une corrélation positive entre le niveau de développement et le poids des structures d'économie sociale et solidaire » (*ibid.*). Pour Tremblay *et al.* (2009 : 88), cet effet positif sur le tissage de liens sociaux a pour conséquence de faire émerger « un sentiment d'appartenance et de socialisation, qui a un

effet structurant sur le milieu local ». Saucier (2002) partage cet avis dans la mesure où il constate que les initiatives d'économie sociale créent de nouveaux liens entre les individus et les groupes. « En cela, elles contribuent au renouvellement du capital social des collectivités dans lesquelles elles agissent » (Saucier, 2002 : 146). En fait, en articulant l'économique et le social, l'économie sociale participerait à la reconstruction et à la consolidation des liens sociaux. Ainsi, en assurant une plus grande cohésion sociale, elle favoriserait un développement économique mieux assuré et enraciné sur son territoire (*idem* : 147). Ces rapports aux territoires se traduiraient également par la construction collective des besoins et par la création de nouveaux services à la personne ou à la collectivité. Les organismes d'économie sociale, enfin, permettraient le maintien et la création de nouveaux emplois et participeraient à la dynamisation du marché du travail local (Tremblay *et al.*, 2009; Demoutier, 2006; Bouchard *et al.*, 2005). Ainsi, l'économie sociale deviendrait un employeur local incontournable (Demoutier, 2006 : 129).

Avoir mis en évidence les liens privilégiés qu'entretiennent les notions d'économie sociale et de territoire nous mène à considérer maintenant les liens entre l'économie sociale et le développement par le bas. Cela dit, il semble pertinent, avant d'aller plus loin, de clarifier cette dernière notion. C'est pour cette raison que nous nous efforçons dans la section qui suit, dans un premier temps, d'entrevoir la logique qui sous-tend le terme de développement local à travers son contexte d'émergence. Dans un second temps, nous en définirons les contours afin de mettre en évidence les liens conceptuels qui unissent développement par le bas et économie sociale.

#### **1.4 LE DÉVELOPPEMENT PAR LE BAS**

Dans cette section, nous tenterons ainsi de comprendre ce que renferme le concept de développement par le bas. Pour ce faire, nous entamerons cette section par un bref historique de l'émergence de cette notion, puis nous passerons en revue les différents termes associés au développement local pour tenter de mieux comprendre leurs sens et

leurs portées. Après avoir défini ce que nous entendons par “développement par le bas”, nous tâcherons, dans un deuxième temps, de montrer en quoi ce concept est intimement lié à celui de l’économie sociale et comment, dans notre recherche, nous faisons cet arrimage.

#### **1.4.1 Les origines de la notion de développement local**

##### **1.4.1.1 Années 1960 à 1980. Approche descendante du développement : État centralisateur et fonctionnaliste**

Il faut revenir dans les années 1960, au moment de la Révolution tranquille, pour mieux comprendre par la suite l’émergence de la notion de développement par le bas au Québec. À l’époque de la Révolution tranquille, certains auteurs indiquent que les démarches de développement font davantage référence à une conception descendante du développement<sup>13</sup>, du haut vers le bas (Tremblay *et al.*, 2009; Lévesque, 2002), où elles sont incarnées par un État social, « hiérarchique, centralisateur et entrepreneur »<sup>14</sup> (Vaillancourt, 2007 : 19). Dans le même sens, d’autres auteurs (Saucier, 2002; Joyal, 2002; Vaillancourt et Lévesque, 1996) qualifieront l’État-Providence de fortement interventionniste, technocratique et fonctionnaliste, dans lequel toute initiative de développement et de progrès social ne peut être envisagée en dehors d’« un recours quasi exclusif à la forme étatique de distribution des services » (Vaillancourt et Lévesque, 1996 : 8). Dans cette perspective, l’État providentiel incarne le changement, il « s’érige au centre de la gouvernance » (Klein, 2006 : 146).

L’État interventionniste keynésien des années 1960 au Québec sera guidé par deux conceptions du développement et de l’aménagement (Tremblay, 1999 : 31). Dans une optique de modernisation des structures sociales et d’uniformisation des différents modes

<sup>13</sup> « Les acteurs du “haut” déterminaient ce qui devait se faire, et la base suivait » (Tremblay *et al.*, 2009 : 3).

<sup>14</sup> Vaillancourt associe l’interventionnisme et le providentialisme étatiques des années 60 au modèle beveridgien. « La manière “beveridgienne” fait référence au modèle d’intervention de l’État dans les politiques sociales véhiculé à partir du rapport Beveridge, publié en Angleterre en 1942 [...]. Le modèle beveridgien demeure très étatiste non seulement au moment de la planification des politiques sociales, mais aussi au moment de leur mise en œuvre. Dans les programmes sociaux typiquement beveridgiens, l’État planifie, régule, finance, gère et produit lui-même les prestations et les services » (Vaillancourt, 2007 : 19)

de vie, l'État va, dans un premier temps, intervenir pour lutter contre les disparités régionales. Le développement doit permettre une généralisation de la classe moyenne et l'accès à la société de consommation et de production de masse pour toute la population (Favreau et Lévesque, 1996a : 6). D'autre part, l'État social s'inspire de la théorie des pôles de croissance<sup>15</sup> (Joyal, 2002; Vachon, 1993) pour planifier un développement dans les régions dites « retardées » ou « traditionnelles ». Les décideurs politiques vont tenter « d'urbaniser le rural, désormais vu comme une entité économique dépassée ou rétrograde » (Joyal, 2002 : 16). Les régions périphériques doivent connaître le niveau de croissance que l'on rencontre dans les grandes villes (Klein, 2006).

Cette intervention se fera par l'entremise de politiques de développement régional centralisées et presque exclusivement contrôlées par les ministères, les entreprises étatiques et les sièges sociaux des grandes entreprises<sup>16</sup> (Tremblay *et al.*, 2009; Tremblay, 1999). Comme l'indique Klein : « le territoire national devient le cadre de référence spatial de toute action étatique en matière de développement » (2006 : 148). C'est le triomphe de la société nationale sur la spécificité locale. Dès lors, toute référence au local est considérée comme une réaction contre la modernité (Tremblay *et al.*, 2009; Klein, 2006; Lévesque, 2002; Joyal, 2002). Dans ce contexte, l'État national va développer une « méfiance à l'endroit du recours aux ressources de l'économie sociale et de l'économie informelle »<sup>17</sup> ainsi qu'à l'endroit du secteur privé (Vaillancourt et Lévesque, 1996 : 8). Il va se méfier de l'influence des acteurs de la société civile (Vaillancourt, 2007 : 19). Seul l'État est en mesure de construire et de réaliser des politiques de développement régional. Les acteurs sociaux, qu'ils soient reliés au marché ou à la société civile, vont être écartés de la

---

<sup>15</sup> La théorie des pôles de croissance, développée par François Perroux dans les années 1950, « postule que la croissance n'apparaît pas uniformément dans l'espace, mais qu'elle se concentre plutôt en pôle ou en zone de croissance dont les effets se diffusent sur l'économie immédiate » (Tremblay, 1999 : 22). Ainsi, investir pour stimuler la croissance de pôles de développement central doit avoir, par effet d'entraînement, des impacts sur le développement des zones périphériques. Dans ce cadre, entre 1960 et 1970, des investissements importants ont été faits à Montréal, considéré à l'époque comme le seul véritable grand pôle de développement au Québec. L'idée générale était de considérer que « ce qui était bon pour Montréal allait l'être pour les régions » (Joyal, 2002 : 18).

<sup>16</sup> Tremblay *et al.* (2009 : 8) parlent de « centration » des relations sociales autour de l'État.

<sup>17</sup> C'est d'ailleurs dans ce contexte, nous le mentionnions précédemment, que « l'économie sociale devient un projet marginal et banalisé » (D'Amours, 2006 : 61).

construction et de la production des politiques sociales (Vaillancourt, 2007). Dans cette perspective, selon ces différents auteurs, le rôle des acteurs sociaux se limitera à de la « sous-traitance » des politiques économiques et sociales érigées par l'État national (Tremblay *et al.*, 2009).

#### 1.4.1.2 Années 1980 à nos jours. Crise du providentialisme et de la société salariale : de la perspective descendante à la perspective ascendante

Au début des années 1980, l'hégémonie de l'État national en matière de planification et de production des politiques sociales est ébranlée principalement pour deux raisons. La crise de l'État providentialiste en est une, l'autre est liée à la crise de la société salariale, toutes deux ayant des incidences l'une sur l'autre.

La société salariale caractérisée par une production, une consommation et une culture de masse dans les années 1960-1970 intégrait tout salarié « dans la société ». Ainsi, était citoyen celui qui détenait un emploi rémunéré. L'emploi constituait alors « un vecteur cardinal d'intégration » (Favreau et Lévesque, 1996a : 6). Or, dans les années 1980, la modernisation technologique et la décentralisation de la production, pour répondre à des impératifs productivistes, vont entraîner de nombreuses pertes d'emplois (*idem* : 8). Désormais, la société salariale sera incapable de combler les demandes grandissantes d'emploi. Ainsi, une partie de la population va se voir exclue de la société. Favreau et Lévesque (1996a) expliquent que la société salariale des années 1980 sera caractérisée par le passage d'une société d'inégalité à une société d'exclusion. Ils précisent que cette exclusion touche même ceux qui détiennent un emploi rémunéré. En effet, l'organisation taylorienne du travail propre à l'ère du fordisme implique une division scientifique du travail dans laquelle les employés sont dépossédés de leur savoir-faire. Ils ne participent plus, ou participent faiblement, à l'organisation du travail. Dans ces conditions, ces mêmes auteurs parlent d'une « société duale », d'une « société cassée en deux » (Favreau et Lévesque, 1996a : 8) dans laquelle ceux qui sont exclus sont à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de la société salariale. Enfin, si l'organisation scientifique du travail ne répond plus aux attentes de la population en matière d'emploi, population qui demande une

« reprofessorialisation du travail » (*idem* : 7), cette organisation ne répond également plus aux exigences de qualité et de diversité en matière de consommation.

Cette situation va mener à un cercle vicieux duquel il va être de plus en plus difficile de sortir. En effet, les années 1980 vont être marquées par des taux de chômage élevés et une précarisation de l'emploi qui « signifient dès lors des coûts sociaux plus importants alors que les revenus pour la redistribution et les services collectifs se contractent avec la réduction de l'activité économique » (Favreau et Lévesque, 1996a : 9). Ces problématiques de financement de l'action étatique vont se jumeler avec la remise en question de la faible participation, voire de l'exclusion de la société civile de la production des services collectifs étatiques (Tremblay *et al.*, 2009; Lévesque, 2002; Favreau et Lévesque, 1996a; Vaillancourt et Lévesque, 1996). Les politiques de développement régional hypercentralisées, mises en place précédemment, se sont révélées inefficaces pour réduire les inégalités régionales et permettre une meilleure équité dans la répartition territoriale de la richesse (Tremblay *et al.*, 2009 : 8). On conteste, de ce fait, « la centralisation de l'appareil étatique et ses effets anéantissants sur la capacité d'action des acteurs locaux » (*ibid.*). La population se situait dans une optique de consommation des services collectifs bureaucratisés, qui semblaient engendrer de la dépendance et de la passivité. Cette consommation aurait entraîné des carences « sur le plan des relations sociales, de la socialisation et de la participation à la société » (Favreau et Lévesque, 1996a : 7). Dès lors apparaît une « contestation du modèle de développement par le haut, de l'homogénéisation du territoire, de la non-prise en considération des différences, de la non-participation des acteurs locaux, voire de l'absence de démocratisation » (Lévesque, 2002 : 48).

Ainsi, la crise du providentialisme « s'étend à une restructuration nécessaire du système de l'offre de services sociaux à laquelle exigent de participer non seulement les travailleurs, mais aussi les usagers [...] » (Vaillancourt et Lévesque, 1996 : 7). C'est dans cette mouvance qu'émergent des modèles de développement alternatifs, tels le « développement autocentré » ou encore le « développement endogène » (Tremblay *et al.*, 2009; Saucier, 2002). L'espace local, jusqu'alors considéré comme un obstacle à la

modernité, « devient la base à partir de laquelle il est possible de générer des initiatives de développement économique qui mobilisent la société civile » (Tremblay *et al.*, 2009 : 9). Ainsi, une nouvelle vision du développement émerge, celle du développement local, du développement par le bas (Lévesque, 1999), en réponse à cette crise sociale de l'emploi et à ce manque de perspective en termes de développement socio-économique. Comme le souligne Tremblay (1996 : 248), « [l]e développement local et le développement économique communautaire ont fondamentalement pour origine un même constat, soit celui de l'exclusion de certaines catégories de population de l'emploi et du développement socio-économique ».

#### **1.4.2 La notion de développement local**

L'échec de la stratégie du développement par le haut a mené, nous l'avons vu précédemment, à l'émergence d'une nouvelle conception du développement, d'une « nouvelle façon de concevoir et de faire du développement » (Tremblay *et al.*, 2009 : 35). Cela étant dit, si les initiatives de développement ont maintenant une visée ascendante, du bas vers le haut, elles n'ont pas toutes les mêmes portées selon qu'elles soient affiliées au développement économique local ou au développement économique communautaire. Nous tentons, dans cette section, de clarifier la distinction qui est faite sur le plan théorique entre ces deux approches, ceci, après avoir recensé les différentes définitions existantes de la notion de développement local dans la littérature étudiée.

Pour Vachon (1993 : 92), le développement local est avant tout une façon de penser. Selon cet auteur, il s'agit d'un « processus dynamique alimenté par des attitudes et des comportements axés sur l'action » (*ibid.*). Celui-ci envisage le développement local, non pas comme un « modèle » mais plutôt comme une stratégie qui vise, par des mécanismes de partenariat :

- à créer un environnement propice aux initiatives locales afin d'augmenter la capacité des collectivités en difficulté;
- à s'adapter aux nouvelles règles du jeu de la croissance macro-économique; ou

- à trouver d'autres formes de développement qui, par des modes d'organisation et de production inédits, intégreront des préoccupations d'ordre social, culturel et environnemental parmi des considérations purement économiques. (*idem* : 104).

L'auteur identifie un ensemble de caractéristiques intrinsèques à toutes initiatives de développement local. En premier lieu, les pratiques de développement local doivent avoir un ancrage territorial dans la mesure où elles « supposent l'identification à un espace et l'appropriation de celui-ci » (*idem* : 93). L'appropriation et la valorisation des ressources locales, économiques, sociales et culturelles sont également des éléments centraux dans une approche de développement local. Un autre élément indispensable pour l'émergence d'initiatives de développement local est lié à la mobilisation des énergies locales. Ainsi, les acteurs locaux constituent « la force motrice du développement » (*idem* : 104). Ils sont les acteurs du changement. Il est donc essentiel, dans une démarche de développement local, que le milieu soit mobilisé, qu'il prenne conscience de sa capacité d'action et qu'il participe à la mise en place d'initiatives de développement local. Le développement local revêt ainsi un caractère démocratique puisqu'il préconise « une pratique participative et une responsabilisation des citoyens à l'égard du développement de leur collectivité » (Vachon, 1993 : 102), une autre caractéristique importante du développement local. Enfin, Vachon insiste sur le caractère global et intégré d'une démarche de développement local. Comme il le précise, « la satisfaction des besoins concerne tous les aspects de l'activité humaine » (*idem* : 99). Il est donc essentiel d'avoir une vision d'ensemble et de ne pas cloisonner les actions de développement local, d'où l'importance d'une stratégie de concertation entre les différents acteurs du milieu (*idem* : 100).

Bergeron (2002) partage cette vision du développement local. Il considère qu'il s'agit là « d'un processus de changement qui vise l'amélioration de la condition humaine » (*idem* : 293). Il identifie, pour sa part, quatre conditions particulièrement importantes pour promouvoir le développement local : « la vision positive de l'avenir, la synergie entre les facteurs stratégiques de développement, la progression vers une autonomie plus large, la capacité d'initiative et d'ouverture du milieu et la démocratie » (Bergeron, 2002 : 294).

Pour Tremblay *et al.* (2009), le développement local renvoie essentiellement à l'action de certains acteurs, à leurs initiatives à visée collective. Ayant fait eux-mêmes une recension des différentes définitions dans la littérature, ils retiennent la définition proposée par la revue *Pour* qui conçoit ainsi le développement local :

Une stratégie de survie dans des régions sinistrées où «ça ne peut plus durer », « il faut faire quelque chose » [...] Il s'agit alors d'une réponse de solidarité à une agression forte. Le développement local, au-delà de cette attitude d'urgence, est l'expression d'un changement social caractérisé par la montée du partenariat, l'émergence d'acteurs différents, la recherche de solutions alternatives à celles des appareils macroéconomiques (États, grands groupes), l'introduction de critères sociaux et culturels à côté de rationalités purement économiques. (Tremblay *et al.*, 2009 : 35).

Encore là, les notions d'action, de changement, d'appropriation et de mobilisation de la population sont centrales dans la définition du développement local. La réalisation des initiatives de développement par et pour la population (Tremblay *et al.*, 2009 : 38) revêt un caractère central. Comme le souligne Ninacs, « il ne suffit pas d'être acteur de son développement, encore faut-il en être véritablement l'auteur » (Ninacs, 2002 : 17). Comme le précise Klein (2006) et comme nous venons de le voir, le développement local ne s'appuie pas sur un modèle clair. Dans ce contexte, ces initiatives peuvent prendre différentes formes et différentes perspectives. Tremblay *et al.* (2009) distinguent, de ce fait, les initiatives de développement local de type progressiste et les initiatives de développement local de type libéral.

#### 1.4.2.1 Le développement local de type « libéral » et le développement local de type « progressiste »

Le développement local de type libéral ou traditionnel fait davantage référence au développement économique local (DEL). Il s'agirait d'un développement centré essentiellement sur des préoccupations économiques et tendrait à négliger la dimension sociale et la répartition des richesses, préoccupations rattachées davantage au développement local de type progressiste (Tremblay *et al.*, 2009). Ainsi, le DEL mettrait l'accent principalement sur la création d'emplois et d'entreprises en ne favorisant « ni une

solution de remplacement ni un changement social, ni une innovation sociale » (*idem* : 36). Il renverrait davantage à un processus « de redressement des économies locales par l'entremise du développement de l'emploi » (*ibid.*). Tremblay *et al.* résument ainsi le type de développement local qualifié de libéral :

Une stratégie d'intervention économique par laquelle des représentants locaux des secteurs privé, public ou social travaillent à la valorisation des ressources humaines, techniques et financières d'une collectivité, en s'associant au sein d'une structure sectorielle ou intersectorielle de travail, privée ou publique, dotée d'un objectif central de développement de l'emploi. (Tremblay *et al.*, 2009 : 40)

Le développement local de type progressiste, pour sa part, renverrait davantage au concept de développement économique communautaire (Tremblay *et al.*, 2009). Cette conception du développement allierait à la fois des préoccupations économiques, mais également sociales. Il aurait pour objectif de construire un tissu socioéconomique dans l'optique de générer de nouvelles solidarités et une démocratie économique (Tremblay *et al.*, 2009 : 39).

Pour Favreau et Lévesque (1996 : XIX), le développement économique communautaire est « une approche globale de revitalisation économique et sociale des collectivités locales ». Ces derniers identifient quatre dimensions liées à ce concept :

- le déploiement d'un ensemble d'activités de production et de vente de biens et de services. C'est la dimension économique du DÉC
- la mise en valeur des ressources locales sur un territoire donné, dans le cadre d'une démarche partenariale où les principales composantes de la communauté s'y engagent (secteur communautaire, secteur privé, institutions publiques locales), démarche qui anime également la mise à contribution de ressources externes en fonction de la communauté. C'est la dimension locale du DÉC;
- la revitalisation économique et sociale d'un territoire (emploi, logement, formation, santé et services sociaux...) et la réappropriation par la population résidente de son devenir économique et social (empowerment et gouvernance locale). C'est la dimension sociale et politique du DÉC;
- la communauté comme point de départ et comme point d'arrivée en tant qu'espace du vivre ensemble et le communautaire en tant que dispositif associatif premier de revitalisation. C'est la dimension communautaire du DÉC.

En résumé, le développement économique communautaire ou le développement local de type progressiste proposeraient, selon Tremblay *et al.*, « un modèle de développement où les notions de solidarité sociale, de prise en charge individuelle et collective, de contrôle réel sur les ressources locales et leur valorisation sont au cœur du changement souhaité, du contrat social proposé » (2009 : 39).

Si nous retrouvons des similitudes avec le concept de développement économique local en termes d'appropriation des ressources locales, de prise en charge du changement de la part des citoyens, de concertation des acteurs locaux, etc., nous relevons une différence au niveau des préoccupations et des moyens d'y parvenir : le DÉL a pour objectif la croissance économique et mise essentiellement pour cela sur l'entrepreneuriat privé et le développement d'entreprises, le DÉC a une vision plus sociale du développement et investit « l'économique à partir de préoccupations sociales » (Tremblay *et al.*, 2009 : 39).

#### 1.4.2.2 Économie sociale et développement par le bas : des liens indéniables

Il existerait ainsi entre le développement local et l'économie sociale une convergence de valeurs, d'actions et d'acteurs (D'Amours, 2006; Demoustier, 2006). En effet, à l'instar de ce que nous venons de voir au sujet du développement économique communautaire, l'économie sociale aurait principalement pour but de satisfaire des besoins sociaux de la population (Demoustier, 2006 : 126). Comme le précise Bouchard *et al.* (2005), l'économie sociale répond davantage à des besoins qu'à une demande solvable. Selon ces mêmes auteurs, elle répondrait aux besoins qualitatifs des populations, en réintroduisant « du non économique au cœur d'une économie qui exclut » (*idem* : 8). Selon Saucier (2002), les acteurs de l'économie sociale produiraient de la richesse, mais pour répondre à des besoins sociaux exprimés au sein des collectivités dans lesquelles ils s'inscrivent. Ainsi, l'économie sociale dans ses pratiques viserait l'amélioration de la qualité de vie et de l'environnement (Tremblay *et al.*, 2009; Demoustier, 2006; Ninacs, 2002).

Benoît Lévesque soutient pour sa part que le développement local et l'économie sociale « seraient parties prenantes à une même démarche misant sur la démocratie, le

partenariat et la prise en main des collectivités locales » (Lévesque, 2002 : 41). Cela étant dit, ce dernier auteur indique que le développement économique communautaire rejoint davantage les aspirations de l'économie sociale dans la mesure où il « mise plus sur l'économie plurielle et la concertation des acteurs sociaux que ne le fait le développement local » (*idem* : 52). En fait, pour cet auteur, le développement économique communautaire appartient explicitement à l'économie sociale, alors que « le développement local relève plutôt d'une logique de l'intérêt général préconisée par les pouvoirs publics » (*ibid.*). Le développement économique communautaire serait une composante certaine de l'économie sociale, dès lors qu'il mettrait en place une « gouvernance capable de mobiliser les diverses composantes de la société civile et des autres parties prenantes que sont les entreprises et les pouvoirs publics de manière à définir un périmètre de solidarité » (Lévesque et Mendel, 2005 : 10).

Pour Demoustier (2006), qui utilise davantage le terme de développement local, ces deux notions tendent aujourd'hui à se « conditionner mutuellement pour produire de nouveaux espaces d'innovation, de créativité et de nouvelles manières de vivre ensemble sur des territoires localisés » (Demoustier, 2006 : 116). Comme le soulignent Tremblay *et al.* (2009 : 87), les initiatives d'économie sociale n'ont pas pour objectif premier le développement local. Toutefois, elles ont une légitimité en tant qu'actrices du développement local puisqu'elles sont issues de leurs communautés. Cette légitimité leur est conférée par leur appartenance au milieu. Dans cette perspective, le champ de l'économie sociale est interpellé et deviendrait un acteur du développement local (Tremblay *et al.*, 2009; Demoustier, 2006); pour certains, elle serait même un instrument de ce développement (Pitre, 2001). Selon Simard (2008), les EÉS représenteraient « un apport social considérable, voire essentiel en termes de développement local et régional » (Simard, 2008 : 146). Il précise par ailleurs que l'économie sociale à l'échelle bas-laurentienne représenterait « “un secteur” dont les actions se tournent davantage vers des stratégies misant sur une approche de développement local permettant de maintenir un certain niveau d'activité économique et de service » (2008 : 146).

#### 1.4.2.3 L'économie sociale et le développement par le bas : entre concertation et partenariat

Certains auteurs ont mis en évidence l'importance de revêtir une vision globale, c'est-à-dire « holistique » (Ninacs, 2002), dans une démarche de développement par le bas (Tremblay *et al.*, 2009 ; Demoustier, 2006 ; Favreau et Lévesque, 1996a ; Vachon, 1993). Cette démarche globale nécessiterait toutefois une mise en réseau, la construction d'alliances, de partenariats et de modes de coordination entre les acteurs concernés par l'économie sociale, mais aussi entre ceux-ci et la sphère publique et privée (Tremblay *et al.*, 2009 ; Demoustier, 2006 ; Ninacs, 2002 ; Joyal, 1996). En effet, pour que les communautés et leurs membres aient un réel pouvoir d'agir sur leur situation économique et sociale, ils devraient avoir une emprise sur leurs ressources ; c'est là tout l'enjeu du développement local et de l'économie sociale, selon Ninacs (2002 : 19). Le travail en réseau dans les communautés locales serait alors envisagé comme un facteur clef pour l'appropriation des ressources et la mobilisation des acteurs (Ninacs, 2002 : 20). Dans ce sens, les entreprises et organismes d'économie sociale établiraient des réseaux horizontaux (entre eux) et verticaux (avec les secteurs publics et privés) pour être en mesure de mobiliser à la fois des ressources endogènes, mais également des ressources exogènes.

Cette coalition inclusive de l'ensemble des acteurs favoriserait de surcroît la mise en place de formes démocratiques de gouvernance (*ibid.*). Pour Tremblay et Fontan (1994), la mise en réseau est un élément constitutif de la démocratie de participation dans la mesure où la population est directement associée à la prise de décision. Les réseaux seraient donc des espaces démocratiques participatifs et représentatifs.

Des démarches de concertation et de partenariat prennent forme dans la mise en réseau au niveau sectoriel et au niveau territorial des acteurs de l'économie sociale et sont considérées comme des moyens importants pour mettre en œuvre un processus de développement local (Tremblay et Fontan, 1994 : 317). Tremblay et Fontan (1994) distinguent le concept de concertation de celui de partenariat. Si ces deux termes sont liés, ils ne sont toutefois pas synonymes. Ainsi la concertation :

[...] renvoie habituellement au fait de rassembler autour d'une même table des intervenants ou acteurs en vue de les amener à discuter et à échanger sur un même sujet. C'est un engagement volontaire et plus ou moins formel de la part d'acteurs sociaux à partager des analyses et des solutions aux problèmes reconnus communs [...]. (Tremblay et Fontan, 1994 : 323)

Le partenariat, pour sa part :

[...] renvoie à un projet commun ou conjoint entre différents contractuels entre différents intervenants que l'on nomme alors partenaires. C'est généralement un engagement contractuel entre acteurs sociaux acceptant d'entreprendre un projet dont la mission, les objectifs, les moyens d'action et la durée sont précisément définis (*idem* : 324).

Si, comme nous l'avons précisé, l'enjeu premier du réseautage s'avère « la capacité d'agir localement pour contrôler ses ressources économiques ou pour mobiliser sa population » (Ninacs, 2002 : 20), ces aspects ne sont pas des finalités en soi, mais bien des moyens pour assurer un développement optimal du milieu local (*idem* : 21). Le réseau permettrait de la même façon d'atteindre des objectifs qui, sans lui, ne pourraient être réalisés (Ninacs, 2002 ; Tremblay et Fontan, 1994). De plus, le réseautage permettrait de mettre en commun des ressources, d'échanger des informations et de partager les risques liés à la mise en œuvre de projets communs de développement, ce qui profiterait à la fois aux partenaires, mais également à l'ensemble de la collectivité (Tremblay *et al.*, 2009 ; Ninacs, 2002 ; Tremblay et Fontan, 1994). Ainsi, le travail en réseau apparaîtrait essentiel sur le plan de la coordination des services, de la diffusion de l'information les concernant et de la mise en place de dispositifs permettant aux individus ou aux organismes ciblés d'y accéder (Ninacs, 2002).

En ce sens, la mise en réseau des différents acteurs sociaux, publics et privés permettrait de trouver des solutions durables aux problèmes des individus et des communautés à partir des besoins réels (Ninacs, 2002). Néanmoins, ces acteurs ne doivent pas s'inscrire dans une démarche purement palliative où le service serait envisagé comme une fin en soi. Ils doivent s'affirmer comme des agents de changements. Pour Tremblay, la

concertation est souvent vue comme la base d'un nouveau modèle de développement (Tremblay et Fontan, 1994 : 325).

Dans notre recherche, nous avons fait le choix de privilégier la notion de « développement par le bas », pour insister sur l'implication des acteurs locaux dans les prises de décision mais, pour nous, cette notion fait référence aux caractéristiques du concept de développement économique communautaire de type progressiste. De ce fait, nous avons mis l'accent sur quatre dimensions<sup>18</sup>; la première est la dimension locale, vient ensuite la dimension humaine et sociale, la dimension partenariale et enfin la dimension économique. L'ancrage dans le territoire, l'emploi et le contrôle des ressources locales, l'appropriation et la maîtrise de la démarche du développement par le bas par les populations locales sont autant d'indicateurs qui nous renseigneront sur l'assise locale ou non des initiatives de l'économie sociale à l'étude dans une perspective de développement. La dimension humaine et sociale pourra être envisagée à travers la citoyenneté, la solidarité, la cohésion sociale et le progrès de la communauté en matière de bien-être de la population. La dimension partenariale pourra être observée à travers la mise en place de concertations entre les acteurs concernés, au prisme également de la gouvernance civique. Enfin, la dimension économique sera envisagée sous l'angle de la création d'emplois.

En somme, pour être en mesure de mettre en lumière la perception des acteurs de l'économie sociale, puisque c'est ce qui nous intéresse dans cette recherche, nous avons privilégié une conception consensuelle de l'économie sociale, faisant appel à différentes approches théoriques pour être en mesure d'en avoir une perspective englobante. Nous utiliserons également le concept de développement par le bas pour mettre en relief les liens existants entre cette approche et l'économie sociale.

---

<sup>18</sup> Nous référons le lecteur à l'annexe 1, dans laquelle nous avons également schématisé le concept de développement par le bas.



## **CHAPITRE 2**

### **MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

Le chapitre qui suit s'attarde dans un premier temps à présenter les objectifs de la recherche ainsi que les questions qui en découlent. Dans un deuxième temps, nous tâcherons de décrire la stratégie d'échantillonnage adoptée pour notre travail et la stratégie d'enquête et d'analyse. Finalement, une dernière partie portera sur les considérations éthiques.

#### **2.1 INTENTIONS DE RECHERCHE**

##### **2.1.1 Objectif de la recherche**

À la lumière de ce que nous venons d'évoquer dans le chapitre précédent, trois objectifs de recherche émergent de notre réflexion. Dans un premier temps, nous allons tenter de comprendre comment les EÉS actualisent, à travers leurs pratiques, les principes et les valeurs associées à ce secteur, dans leur fonctionnement quotidien. En effet, nous aimerions comprendre comment ses entreprises interprètent et mettent en pratique au quotidien ces grands principes. Cela nous permettra d'observer s'il existe une distance entre la réalité vécue par ces entreprises et les portées qui lui sont parfois données. Dans un deuxième temps, nous nous intéresserons principalement aux acteurs internes des EÉS, à savoir les bénévoles et les dirigeants, et nous nous efforcerons de dégager les motifs qui les ont poussés à se joindre à ce secteur. Cet objectif nous permettra de saisir la portée que ces acteurs donnent à leur engagement, mais nous aidera aussi à découvrir si ces entreprises participent à leur épanouissement. Finalement, nous nous attacherons à découvrir la perception que ces mêmes acteurs, mais aussi les partenaires associées à ces entreprises, ont de l'économie sociale et plus spécifiquement du rôle de ces organismes dans leur milieu et,

plus globalement, dans la société. Cela nous permettra entre autres de comprendre comment ils envisagent l'apport des organismes d'économie sociale au développement de la communauté.

### **2.1.2 Question générale de recherche**

Ainsi, notre recherche est guidée par l'intérêt de répondre à la question principale suivante : À travers leurs engagements et leurs pratiques, les acteurs de l'économie sociale influencent-ils l'émergence d'un nouveau modèle de développement par le bas et y contribuent-ils ?

### **2.1.3 Questions spécifiques de recherche**

De cette question principale découlent trois questions spécifiques :

- De quelles manières les entreprises d'économie sociale actualisent-elles les principes et les valeurs de l'économie sociale dans leur fonctionnement quotidien ?
- Comment les acteurs perçoivent-ils leur engagement au sein de ces organismes d'économie sociale ?
- Comment discernent-ils l'impact et les retombées de leurs pratiques sur le territoire ?

## **2.2 STRATÉGIE D'ÉCHANTILLONNAGE**

### **2.2.1 La population d'enquête**

Nous l'avons mentionné précédemment, de nombreux auteurs ont admis l'existence de trois grandes composantes de l'économie sociale : les coopératives, les mutuelles et les organismes à but non lucratif (OBNL) à vocation économique (Bouchard et Lévesque, 2010; Favreau, 2008; Vienney, 1994). Dans notre recherche, nous concentrons notre attention sur deux de ces structures, à savoir les coopératives et les OBNL. Notre choix est

principalement motivé par la présence plus importante de ces organismes au Québec. Les mutuelles sont, en effet, peu en usage sur le territoire québécois et sont de ce fait relativement marginales comparativement aux coopératives et aux OBNL. Selon le rapport de la direction des coopératives (2007), les coopératives<sup>19</sup> sont au nombre de 2 795, alors que l'on dénombre seulement 39 mutuelles au Québec. Au sujet des OBNL<sup>20</sup>, le Chantier de l'économie sociale estime la présence de 3 941 OBNL au Québec en 2002 (Chantier, 2002 dans RISQ, 2004 : 5; cité par Favreau, 2008 : 85). Ces chiffres confortent donc notre choix de se concentrer essentiellement sur les organismes coopératifs ainsi qu'à but non lucratif. Parmi ces organismes, nous avons décidé d'étudier spécifiquement deux sous-ensembles de cette population, à savoir les Coopératives de solidarité (coop) et les Centres de la petite enfance (CPE).

#### 2.2.1.1 Les coopératives de solidarité

Parmi les coopératives, nous nous penchons, en effet, dans le cadre de notre recherche, sur le cas des Coopératives de solidarité. Nous prenons cette décision principalement pour deux raisons. En premier lieu, c'est avant tout parce que, de 1997<sup>21</sup> à 2007, c'est la catégorie qui a été la plus privilégiée lors de la constitution de nouvelles coopératives. Ce sont 479 coopératives qui ont été créées depuis 1997, dont 328 sont actuellement en activité (Chagnon, 2008). Pour la seule année 2007, les coopératives de solidarité représentent 62 % des constitutions (*ibid.*). Par ailleurs, nous nous intéressons aux coopératives de solidarité parce qu'elles comportent une particularité au niveau de leurs memberships. En effet, alors que toutes les autres formes de coopératives<sup>22</sup> représentent une seule catégorie de membre, soit des utilisateurs, soit des travailleurs, soit des producteurs,

---

<sup>19</sup> Cela comprend les coopératives de services financiers et les coopératives non financières « déclarantes », c'est-à-dire des « Coopératives ayant produit et transmis leur rapport annuel au MDEIE, incluant les regroupements sectoriels » (Direction des coopératives, MDEIE, 2007 : 16).

<sup>20</sup> Nous n'avons malheureusement pas été en mesure de trouver de chiffres plus récents que ceux donnés par le Chantier de l'économie sociale en 2002.

<sup>21</sup> C'est en juin 1997 que la loi sur les coopératives (L.R.Q., c. C-67.2) subit des changements permettant la formation de ce type de coopérative (Chagnon, 2008).

<sup>22</sup> Au sein des coopératives non financières, on retrouve 6 catégories : les coopératives de consommateurs, les coopératives de producteurs, les coopératives de travailleurs, les coopératives de travailleurs actionnaires, les coopératives de solidarité ainsi que les regroupements sectoriels (MDEIE, Direction des coopératives, 2007).

les coopératives de solidarité, elles, sont des coopératives multisociétaires (Girard, 2008).

En effet, selon l'article 226 de *la Loi sur les coopératives* :

La coopérative de solidarité est celle qui regroupe au moins deux des catégories de membres parmi les suivantes :

- des membres utilisateurs, soit des personnes ou sociétés qui utilisent les services offerts par la coopérative;
- des membres travailleurs, soit des personnes physiques œuvrant au sein de la coopérative;
- des membres de soutien soit toute autre personne ou société qui a un intérêt économique, social ou culturel dans l'atteinte de l'objet de la coopérative.

(Québec, 2012 : ressource électronique)

Ce multisociétariat aurait au moins deux avantages. Dans un premier temps, la présence de membres usagers et de membres travailleurs dans une même structure coopérative permettrait « une construction conjointe de l'offre et de la demande » (Girard, 2008 : 10). Dans ce sens, l'offre de service serait plus en adéquation avec les besoins des utilisateurs. Dans un deuxième temps, la présence des membres de soutien permettrait à la coopérative d'avoir un lien plus étroit avec son territoire d'attache et, par là même, avec les forces du milieu (Girard *et al.*, 2000 : 26-27). En effet, des acteurs institutionnels ou organisationnels sensibles aux aspirations de la coopérative de solidarité auraient l'opportunité de devenir sociétaires de l'organisme. Ces aspects pourraient, selon nous, apporter un éclairage important sur la dimension des valeurs (solidarité, autonomie, citoyenneté, partenariale) et sur la dimension structurale du concept d'organismes d'économie sociale. C'est pour toutes ces raisons que nous avons fait le choix de cette catégorie de coopérative.

#### 2.2.1.2 Les centres de la petite enfance

Les organismes à but non lucratif sont la deuxième structure que nous avons choisi d'étudier. Parmi les OBNL, notre intérêt s'est porté sur les Centres de la petite enfance, comme nous l'avons précisé plus tôt. Cette décision a été motivée par le fait que les CPE sont les organismes d'économie sociale dont le processus d'institutionnalisation est le plus avancé à ce jour, dans la mesure où ce processus est en marche depuis plus de 40 ans au

Québec (Lévesque, 2011 : 21). Durant ces dernières décennies, des enjeux communs ont lié les différentes phases d'institutionnalisation<sup>23</sup> et notamment les « négociations avec l'État québécois pour la reconnaissance des services de garde comme un service public essentiel nécessitant par conséquent un financement adéquat de la part de l'État et le contrôle de ces services par les parents avec le personnel » (Lévesque, 2011 : 21). Si la période actuelle (de 1996 à aujourd'hui) correspond à ce que Lévesque (2011) appelle la « pleine institutionnalisation », cela ne veut pas dire que celle-ci est pour autant acquise. En effet, même si les différents gouvernements qui se sont succédés après la mise en place de la politique des services de garde en 1996 s'entendent pour reconnaître les « services de garde éducatifs comme un acquis pour la société québécoise » (Chantier de l'économie sociale, 2003 : 6), cela ne les empêche pas de remettre en cause leur financement ou leur développement (Chantier de l'économie sociale, 2003 : 3). C'est pour cette raison que Lévesque indique que l'institutionnalisation des services de garde n'est pas figée (Lévesque, 2011 : 45). Cela étant dit, les CPE ont néanmoins un lien très étroit avec l'État, puisque celui-ci est leur plus important bailleur de fonds. En effet, si les parents paient actuellement 7 \$ par jour<sup>24</sup>, « l'État québécois assume le reste, soit entre 82 % et 85 % des frais de garde » (*ibid.* : 15). Nous pensons que faire le choix des centres de la petite enfance nous permettrait également de mettre en lumière les potentielles contraintes liées aux règles de fonctionnement des organismes d'économie sociale. La particularité des centres de la petite enfance nous aiderait également à mieux comprendre les problématiques des organismes d'économie sociale liées à leur principe d'autonomie.

---

<sup>23</sup> À ce sujet, Lévesque (2011) identifie trois phases d'institutionnalisation des services de garde. Une première période de « pré-institutionnalisation » s'échelonne de la fin des années 1960 à la fin des années 1970. À cette époque, la question des services de garde préoccupe nombre d'associations féministes qui réclament « la création d'un réseau de garderies publiques, quasi inexistantes depuis la Seconde Guerre mondiale » (Lemieux et Comeau, 2002 : 240; cité par Lévesque, 2011 : 22). Une seconde phase pour laquelle on parle « d'institutionnalisation partielle » s'étale sur 15 ans, avec « la création par le gouvernement du Québec de l'Office des services de garde de l'enfance (OSGE) en 1980 jusqu'à la reconnaissance de l'économie sociale en 1996 [...] » (Lévesque, 2011 : 21); enfin, une phase de « pleine institutionnalisation » des services de garde au Québec voit le jour en 1996. En effet, les responsables gouvernementaux chargés du dossier annoncent « une nouvelle politique des services de garde [proposant] la transformation de l'ensemble des garderies sans but lucratif en Centres de la petite enfance [...] » (*idem* : 31).

<sup>24</sup> En 1996, voient le jour les services de garde à contribution réduite. Les parents déboursaient seulement 5 \$ par jour, soit moins de 15 % des coûts du service (Lévesque, 2011 : 31).

### 2.2.2 Le terrain de recherche

Nous avons fait le choix de délimiter notre terrain de recherche à la région administrative du Bas-Saint-Laurent, cela principalement pour trois raisons. Dans un premier temps, nous voulions être en mesure d'étudier des entreprises d'économie sociale à la fois en milieu urbain et en milieu rural, ce que ce territoire nous permettait. En effet, le Bas-Saint-Laurent est propice à cela puisque parmi ses 114 municipalités, on en dénombre 13 urbaines<sup>25</sup> (MAMROT, 2012 : ressource électronique). Si nous avons fait cette distinction, c'est avant tout parce que nous avons le sentiment que le discours des acteurs de l'économie sociale pouvait différer d'un milieu à l'autre.

Dans un deuxième temps, notre participation à différents programmes de recherche pour le groupe régional d'activités partenariales de la région du Bas-Saint-Laurent<sup>26</sup> nous avait permis d'acquérir une connaissance plus fine des particularités régionales du territoire bas-laurentien. Particulièrement à travers notre assistantat de recherche, nous avons appréhendé davantage les problématiques auxquelles étaient confrontées les entreprises d'économie sociale au Bas-Saint-Laurent. Ainsi, nous voulions mettre à profit ces connaissances pour notre recherche. Par ailleurs, lors de cette expérience de travail nous avons rencontré des ressources humaines clefs impliquées dans le secteur de l'économie sociale au Bas-Saint-Laurent. Ce préalable, pensions-nous, serait un avantage substantiel lors de l'approche avec les organismes sélectionnés pour l'étude.

Dans un troisième temps, à ces considérations centrales, s'ajoutent des considérations secondaires. Effectivement, ce sont aussi pour des raisons financières, pratiques et logistiques que nous avons décidé d'observer le phénomène qui nous intéressait au Bas-Saint-Laurent. Notre université d'attache étant située dans cette région, celle-ci nous

---

<sup>25</sup> À l'instar de Simard (2008), nous avons circonscrit le milieu rural à une taille démographique inférieure à 2 500 habitants.

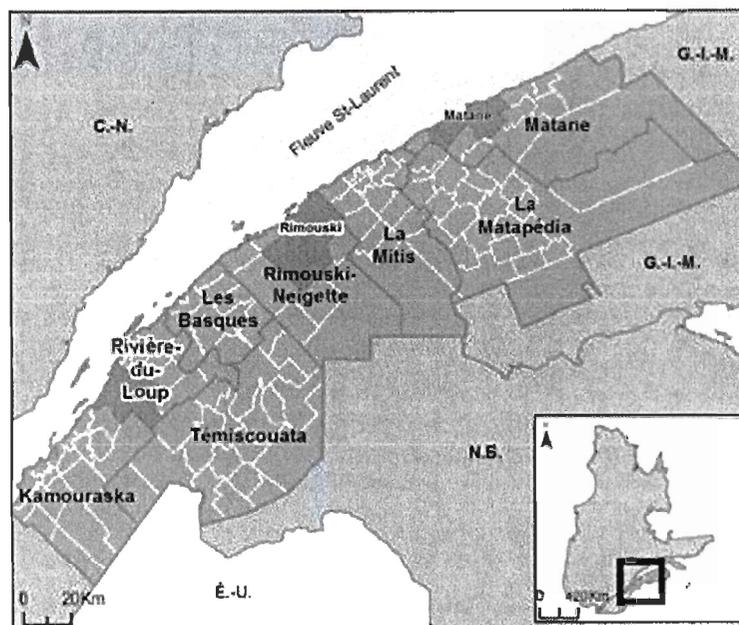
<sup>26</sup> Groupe de recherche rattaché à l'Alliance de recherche universités-communautés (ARUC) en économie sociale et au Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale. Pour plus d'information au sujet du groupe de recherche, le lecteur pourra se reporter au site internet suivant : <http://www.aruc-es.uqam.ca/>

assurait une proximité avec notre terrain de recherche. D'autre part, les ressources humaines et matérielles que nous procurait cette institution sont des éléments que nous avons pris en compte lors de la sélection du terrain de recherche.

#### 2.2.2.1 Le Bas-Saint-Laurent

Cette région située à l'est du Québec est bornée au nord par le fleuve Saint-Laurent. Elle est entourée de la région Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine à l'est, du Nouveau-Brunswick et des États-Unis au sud ainsi que de la région Chaudière-Appalaches à l'ouest. Le Bas-Saint-Laurent compte huit municipalités régionales de comté réparties sur un territoire de 22 184,9 km<sup>2</sup> (voir carte 1). Selon Statistique Canada, 200 653 personnes vivaient dans cette région en 2006 (Statistique Canada, recensement de 2006). Au même titre que l'Abitibi-Témiscamingue, la Côte-Nord, le Nord-du-Québec et la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, la région du Bas-Saint-Laurent est considérée comme une « région ressource » par le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE). Par ailleurs, la population active du Bas-Saint-Laurent est majoritairement concentrée dans le secteur tertiaire. En effet, dans un portrait régional, le MDEIE indique que le secteur tertiaire représente 76,8 % de l'emploi total du Bas-Saint-Laurent, comparativement à 6,5 % pour le secteur primaire et à 16,7 % pour le secteur secondaire (MDEIE, 2011 : 7). Selon Statistique Canada, on y retrouve une population active de 101 000 personnes en 2006. Le taux de chômage de la région est légèrement plus élevé que celui de la province de Québec (9,0 % contre 8,1 %), ceci est similaire pour le taux d'activité : le Bas-Saint-Laurent enregistre 60,3 % tandis que la province de Québec inscrit un taux de 65,4 % (voir tableau 1).

Carte 1 : Le Bas-Saint-Laurent et ses municipalités régionales de comté (MRC)



Source : Développement économique Canada pour les régions du Québec, 2010.  
<http://www.dec-ced.gc.ca/fra/publications/economiques/profil/bas-st-laurent/207/index.html>

Tableau 1 : Caractéristiques du marché du travail en 2006 pour la région administrative du Bas-Saint-Laurent et pour la province de Québec.

	Bas-Saint-Laurent	Province de Québec
<b>Population totale</b>	200 653	7 546 131
<b>Population active</b>	101 000	4 070 400
<b>Emploi</b>	91 900	3 742 500
- temps plein	75 900	3 057 900
- temps partiel	16 000	684 700
<b>Chômage</b>	9 100	327 900
<b>Taux d'activité (en %)</b>	60,3	65,4
<b>Taux de chômage (en %)</b>	9,0	8,1
<b>Taux d'emploi (en %)</b>	54,9	60,1

Source : Statistique Canada : enquête sur la population active. *Tableau 282-0055 et Tableau 282-0002.*

Enfin, en matière de bien-être économique, le Bas-Saint-Laurent est en deçà de la moyenne nationale si l'on se réfère à certains indicateurs. En effet, selon Développement économique Canada (2010), pour 2008, le PIB par habitant de cette région (28 732 \$) est inférieur de 21,4 % à celui de la moyenne du Québec (36 542 \$). Le revenu personnel disponible par habitant suit cette tendance puisque celui-ci s'établit à 21 979 \$ pour le Bas-Saint-Laurent contre 25 504 \$ pour la moyenne québécoise sur la même période. Finalement, les transferts gouvernementaux par habitant au Bas-Saint-Laurent sont relativement élevés. Ils étaient de 18,2 % supérieurs à la moyenne québécoise, à savoir 6 528 \$ par habitant contre 5 523 \$ par habitant en 2008<sup>27</sup>.

### 2.2.3 La sélection des organismes

Dans notre recherche, nous avons privilégié un échantillon de type intentionnel, non probabiliste (Beaud, 2003). En effet, comme le soulignent Miles et Huberman (2003 : 58), « les échantillons qualitatifs tendent à être *orientés*, plutôt que pris au hasard [...] en partie parce que les processus sociaux possèdent une logique et une cohérence qui sont généralement réduites en poussière et inutilisables en cas d'échantillonnage aléatoire d'événements ou de traitements ». Nous avons ainsi choisi de sélectionner six entreprises d'économie sociale, soit trois centres de la petite enfance et trois coopératives de solidarité. Nous nous sommes restreinte à six entreprises parce que nous estimions que ce « petit échantillon » nous permettrait une analyse plus en profondeur du phénomène qui nous intéresse, ce qu'un échantillon plus grand visant une représentativité statistique n'aurait pas permis (*ibid.*). Cela étant dit, les CPE ainsi que les coops sont des ensembles relativement homogènes, notamment dans leur mode de fonctionnement. De ce fait, six cas à l'étude nous ont permis de rencontrer, selon nous, une certaine diversité nécessaire dans le discours. L'atteinte de la récurrence du discours des répondants nous permet de prétendre

---

<sup>27</sup> Ce portrait n'est fait que dans le but de nous aider à mieux comprendre dans quels milieux et quelles circonstances les entreprises d'économie sociale qui nous intéressent prennent place.

que « le principe de base de l'approche qualitative par entretien [...], selon Albarello, à savoir le principe de la saturation de l'information » (Albarello, 2007 : 76) a été respecté.

Nos entreprises ont été sélectionnées sur la base de trois critères. Dans un premier temps, elles devaient évidemment correspondre à priori à la définition que nous avons identifiée des organismes d'économie sociale. Elles devaient également être réparties à la fois sur le territoire rural et sur le territoire urbain du Bas-Saint-Laurent. Ce critère de localisation nous paraissait pertinent dans la mesure où nous nous intéressions dans notre étude à l'impact de ces entreprises sur les localités les abritant. En effet, nous pensions que d'un milieu rural à un milieu urbain, l'apport des entreprises d'économie pouvait être différent. De plus, nous voulions, à travers ce choix, faire émerger les différentes réalités vécues par ces entreprises en milieu urbain ou en milieu rural. Enfin, le dernier critère portait sur la longévité des entreprises. En effet, il fallait qu'elles aient au moins cinq années d'existence, cela pour être en mesure d'avoir des données tangibles et déjà accessibles de l'impact de ces entreprises sur le développement local des localités dans lesquelles elles étaient implantées (voir tableau 2).

La sélection des cas s'est faite sur la base de leur réputation (Miles et Huberman, 2003). Nous avons en effet rencontré des informateurs clefs qui nous ont recommandé, d'après une liste que nous avons déjà identifiée, les entreprises qui seraient les mieux à même de nous éclairer sur les questions de recherche<sup>28</sup>. Cette technique nous a permis de rencontrer des cas riches en informations.

---

<sup>28</sup> Nous détaillons cette démarche dans la section sur notre stratégie de préparation du terrain d'étude.

Tableau 2 : Caractéristiques des ÉES à l'étude<sup>29</sup>

	ANNÉE DE CONSTITUTION	SECTEUR D'ACTIVITÉ	MILIEU D'ATTACHE
<b>CPE n° 1</b>	1984	Famille et enfance	Milieu urbain et rural <sup>30</sup>
<b>CPE n° 2</b>	1972	Famille et enfance	Milieu urbain et rural
<b>CPE n° 3</b>	1983	Famille et enfance	Milieu urbain et rural
<b>Coop n° 1</b>	2004	Alimentation (magasin spécialisé)	Milieu rural
<b>Coop n° 2</b>	2005	Arts et culture	Milieu urbain
<b>Coop n° 3</b>	2003	Imprimerie et édition	Milieu urbain

Couspeyre, 2013.

#### 2.2.4 La sélection des répondants

Nous avons privilégié trois catégories de répondants. Dans un premier temps, nous nous intéressons aux directeurs généraux des organismes en question. Ce choix était justifié par le fait que ces individus étaient, selon nous, les mieux à même de nous parler de l'origine du projet, de la mission de l'organisation ainsi que des biens et services offerts. Ils étaient également les mieux placés pour décrire le fonctionnement organisationnel, décisionnel et fonctionnel de l'organisme, au même titre que ses stratégies de financement. En outre, nous pensions que ces personnes seraient davantage au courant des différentes démarches entreprises par l'organisme pour le développement de partenariat avec des instances organisationnelles ou institutionnelles.

Dans un deuxième temps, nous avons décidé d'interroger un membre du conseil d'administration et, prioritairement, les présidents. Nous avons choisi de rencontrer ces personnes en premier lieu pour connaître les motivations de leurs engagements. En effet, comprendre pour quelles raisons les acteurs de l'économie s'impliquent dans ces structures

<sup>29</sup> Un portrait détaillé des six entreprises à l'étude sera effectué dans le chapitre 3.

<sup>30</sup> Concernant les trois CPE BC, leur siège administratif se situe certes en milieu urbain; toutefois, elles gèrent également toutes des RSG et des installations, qui se retrouvent en milieu rural. C'est pour cette raison qu'ils sont considérés à la fois en milieu urbain et en milieu rural.

est une démarche essentielle, selon nous, pour comprendre quelles significations donnent les acteurs de l'économie sociale à leur pratique. C'est aussi dans un souci de vérification des informations recueillies (triangulation des données) (Savoie-Zajc : 2003) que nous les avons interrogés. Au-delà de l'apport de nouvelles informations concernant notamment l'origine du projet, les membres des conseils d'administration étaient interrogés pour corroborer ou non les informations concernant le financement ou les différentes stratégies mises en place par l'entreprise pour développer des partenariats avec des acteurs divers. Nous avons spécifié « prioritairement » les présidents des CA, parce que la réalité du terrain nous a obligée à revoir ce critère. En effet, au départ, nous voulions rencontrer seulement les présidents des CA. Toutefois, cela n'a pas été possible pour tous les organismes. Si nous mentionnions notre désir de rencontrer le président de l'organisme à l'étude, ces personnes n'étaient pas toujours disposées à nous rencontrer. Dans ce cas de figure, nous rencontrions les personnes consentantes à nous recevoir. Si nous avons fait ce choix, c'était parce que nous pensions qu'ils seraient plus à même de nous informer sur certains dossiers. Sur les six entreprises, ce sont les trois présidents des centres de la petite enfance qui étaient indisponibles. Cela s'explique principalement par le fait que les personnes siégeant sur les conseils d'administrations sont majoritairement des parents professionnels. Ils occupent donc un emploi en dehors de leur bénévolat. Ainsi, les personnes disposées à nous rencontrer étaient soit des personnes en congés parentaux, soit des personnes retraitées, représentants de la communauté. Cela étant dit, comme nous l'avons précisé, nous voulions rencontrer les présidents dans la mesure où ils détenaient davantage d'information. Or, dans les centres de la petite enfance, les administrateurs étant des parents d'enfants bénéficiant des services, leurs mandats vont très rarement au-delà de cinq ans (la période maximale d'accueil des enfants dans le CPE). De ce fait, les informations sur l'origine du projet par exemple ont davantage été abordées lors de la rencontre avec la direction générale.

Enfin, nous avons interviewé certains partenaires des CPE et Coopératives de solidarité choisis. Si nous effectuions cette démarche, c'était dans le but de connaître les raisons qui poussaient les entreprises d'économie sociale à nouer des liens avec certains

acteurs territoriaux et sectoriels. Avoir l'opinion des deux parties prenantes du partenariat pouvait nous éclairer sur les intentions de chacun. De plus, les partenaires ayant un peu plus de recul sur la situation des organismes étaient, pensions-nous, en mesure de nous parler des contraintes auxquelles ils faisaient face, informations qui auraient pu être omises intentionnellement ou non de la part des entreprises.

En ce qui concerne la sélection des répondants, nous avons privilégié la technique d'échantillonnage en boule de neige (Beaud, 2003). Cette technique non probabiliste « consiste à ajouter à un noyau d'individus [...] tous ceux qui sont en relation [...] avec eux, et ainsi de suite » (Beaud, 2003 : 226). De façon plus concrète, nous avons d'abord contacté les dirigeants à qui nous demandions d'identifier une personne sur le CA de l'organisme potentiellement intéressé à nous rencontrer. Par la suite, je demandais à ces deux répondants de m'indiquer le nom de partenaires privilégiés pour leur entreprise<sup>31</sup>. Cette technique nous permettait, entre autres, de rencontrer des gens « bien informés ».

Avant d'aller plus loin, il semble pertinent de présenter quelques caractéristiques des répondants. Notre échantillon comporte neuf femmes et onze hommes. Parmi les six bénévoles, cinq sont des hommes, alors que parmi les six dirigeants quatre sont des femmes. Les partenaires quant à eux se divisent également entre quatre femmes et quatre hommes. Ils représentaient cinq instances territoriales et trois structures sectorielles. Parmi les bénévoles, trois sont originaires de la région; cela dit, un d'entre eux peut être considéré comme un migrant puisqu'il a résidé quelques années à l'extérieur du Bas-Saint-Laurent avant de venir s'y établir définitivement. Concernant les autres bénévoles, ils sont tous les trois originaires de la région de Montréal, ils sont ainsi également considérés comme des migrants. Au sujet des dirigeants, seul un d'entre eux n'est pas originaire de la région, ce qui signifie que la majorité des dirigeants sont natifs du Bas-Saint-Laurent. Parmi eux, trois sont en poste depuis dix années ou plus. Pour deux des dirigeants, cela fait environ sept ans qu'ils assument la responsabilité de leur emploi et enfin la dernière personne occupe ses fonctions depuis près de quatre ans. Ils occupent tous un poste à temps plein de façon

---

<sup>31</sup> Nous détaillons cette démarche dans la section dédiée à la stratégie de réalisation du terrain d'enquête.

permanente. Trois de ces dirigeants sont présents dans l'organisme depuis sa création (voir tableau 3).

Tableau 3 : Caractéristiques sociographiques des dirigeants

	Genres	Tranches d'âge	Statut de l'emploi	Revenus annuels	Nombre d'années à l'emploi
<b>Répondant 1<sup>32</sup></b>	femme	18-35 ans	Temps plein permanent	Entre 30 et 49 000	De 3 à 5 ans
<b>Répondant 2</b>	femme	36-55 ans	Temps plein permanent	+ de 50 000	+ de 10 ans
<b>Répondant 3</b>	femme	36-55 ans	Temps plein permanent	+ de 50 000	+ de 10 ans
<b>Répondant 4</b>	femme	+ de 56 ans	Temps plein permanent	+ de 50 000	+ de 10 ans
<b>Répondant 5</b>	homme	36-55 ans	Temps plein permanent	+ de 50 000	De 6 à 9 ans
<b>Répondant 6</b>	homme	+ de 56 ans	Temps plein permanent	Donnée non disponible	De 6 à 9 ans

Couspeyre, 2013.

## 2.3 STRATÉGIE D'ENQUÊTE ET D'ANALYSE

### 2.3.1 Stratégie de préparation du terrain d'étude

Pour préparer notre terrain de recherche, nous avons d'abord investigué les différents recensements existants au sujet des entreprises à l'étude. Les coordonnées des entreprises d'économie sociale qui nous intéressent sont des informations publiques. Concernant les CPE, le ministère de la Famille et des Aînés répertorie les centres de la petite enfance, garderies et bureaux coordonnateurs de la garde en milieu familial du Bas-Saint-Laurent

<sup>32</sup> Afin d'assurer l'anonymat des dirigeants, nous n'avons volontairement pas indiqué le numéro leur étant associé pour éviter tout recoupement, étant donné que nous avons précisé le domaine dans lequel évolue l'entreprise précédemment.

dans un document accessible directement sur le site du Ministère<sup>33</sup>. Lorsque nous avons consulté ce document en 2010, il existait 33 CPE sur le territoire administratif du Bas-Saint-Laurent. Nous apprenions également que les CPE faisaient l'objet d'un regroupement régional : le Réseau des services de la petite enfance de l'Est-du-Québec, affilié à l'Association québécoise des centres de la petite enfance. Si tous les CPE du Bas-Saint-Laurent ne font pas partie de ce réseau (il n'est pas obligatoire de devenir membre), il n'en restait pas moins que ce regroupement détenait, nous semblait-il, des informations factuelles et objectives qui auraient pu nous intéresser et nous aider lors de la collecte des données. Notre deuxième étape fut donc de rencontrer le directeur général du RESPEQ lors d'un entretien informatif effectué en octobre 2010. Cela fut fort utile puisque cette rencontre nous a permis de mettre en évidence une réalité qui ne nous était pas apparue lors de la recension des écrits. En effet, nous avions pour idée de départ de sélectionner à la fois des CPE en installation et en milieu familial dans notre échantillon. Nous pensions que des différences étaient susceptibles d'apparaître d'une structure à l'autre. Or, en 2005, avec la loi sur les services de garde éducatifs à l'enfance (L.R.Q., chapitre S-4.1.1), le ministère de la Famille et des Aînés crée les bureaux coordonnateurs de la garde en milieu familial. Dorénavant, les services de garde en milieu familial seront donc regroupés à l'intérieur de CPE institués en bureaux coordonnateurs. Par conséquent, les services de garde en milieu familial n'ont pas d'instance démocratique propre à eux. Ils dépendent des structures des bureaux coordonnateurs dans lesquels ils ont la possibilité, toutefois, de se faire représenter par une personne responsable d'un service de garde en milieu familial. Nous apprenions également que, pour obtenir l'accréditation « bureau coordonnateur », le CPE devait offrir à la fois des services en milieu familial et en installation. Ainsi, les CPE bureaux coordonnateurs sont des structures représentatives à la fois des services en milieu familial

---

<sup>33</sup> [http://www.mfa.gouv.qc.ca/\\_Layouts/mfa/isf/pdf/BAS-SAINT-LAURENT.PDF](http://www.mfa.gouv.qc.ca/_Layouts/mfa/isf/pdf/BAS-SAINT-LAURENT.PDF).

Ce lien URL conduira le lecteur au répertoire des Centres de la petite enfance, garderies et bureaux coordonnateurs de la garde en milieu familial du Bas-Saint-Laurent pour l'année 2012. En effet, le MFA a mis à jour son répertoire en utilisant la même adresse URL que le document que nous nous étions procuré en 2010 (le 19 octobre 2010). Cette adresse ne conduit donc pas le lecteur au document identique à celui que nous possédons, et sur lequel nous nous sommes basée pour faire l'inventaire des Centres de la petite enfance. Toutefois, il est très similaire. Les changements s'inscrivent simplement dans l'ajout de CPE qui ont vu le jour depuis cette date. Selon le MFA, il existerait au 24 février 2012 (date de la publication du document) 39 CPE au Bas-Saint-Laurent, soit 6 de plus qu'en 2010.

et en installation. Nous avons donc décidé, après cette rencontre, de modifier la sélection de nos CPE pour nous centrer seulement sur les CPE BC. Il en existe un par MRC, soit 8 sur le territoire du Bas-Saint-Laurent.

En ce qui concerne les coopératives de solidarité, leurs coordonnées sont répertoriées sur le site du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation du Québec<sup>34</sup>. Lorsque nous avons consulté ce répertoire, en octobre 2010, il existait 34 coopératives de solidarité sur le territoire du Bas-Saint-Laurent. Avant de sélectionner les entreprises selon nos critères, nous avons effectué un entretien informatif avec un acteur clef sur le territoire du Bas-Saint-Laurent en matière de coopération, à savoir le directeur général de la Coopérative de développement régional du Bas-Saint-Laurent/Côte-Nord. Nous avons pu, grâce à ces rencontres, identifier les entreprises qui correspondaient au profil recherché.

### **2.3.2 Procédure de collecte des données**

Dans le cadre de notre recherche, nous avons privilégié l'entretien de recherche qualitatif comme procédure de collecte de données. Comme l'indique McCracken, l'entretien représente en effet, sous sa forme élaborée, « la méthode la plus efficace de l'arsenal qualitatif » (McCracken, 1998 : 9; cité par Boutin, 2008 : 1). Pour de nombreux auteurs (Boutin, 2008; Albarello, 2007; Blanchet et Gotman, 2007; Savoie-Sajc, 2003; Quivy et Van Campenhoudt, 1995; Deslauriers, 1991), cette technique de collecte de données est propice lorsque le chercheur tente d'explorer et de comprendre un phénomène ou encore de saisir et d'analyser le sens que les acteurs donnent à leurs pratiques. Pour Boutin : « l'entretien de type qualitatif [...] est d'abord l'accès sur la collecte des données [dans le but] de mieux comprendre et interpréter la façon dont les personnes, dans un environnement social particulier, construisent le monde qui les entoure » (Boutin, 2008 : 4-5). Pour Patton « le principe fondamental de l'entrevue de recherche qualitative est de

---

<sup>34</sup> [http://www.mdeie.gouv.qc.ca/bibliotheque/repertoires/page/repertoires-9757/mode/single/?tx\\_igaffichagepages\\_pi1%5BbackPid%5D=89&cHash=54e4d119bc40b8a370d18b8b176c5efd](http://www.mdeie.gouv.qc.ca/bibliotheque/repertoires/page/repertoires-9757/mode/single/?tx_igaffichagepages_pi1%5BbackPid%5D=89&cHash=54e4d119bc40b8a370d18b8b176c5efd)

fournir un encadrement à l'intérieur duquel les répondants exprimeront leur compréhension des choses dans leurs propres termes » (Patton 1980 : 205; cité par Deslauriers, 1991 : 35). Pour Blanchet et Gotman, l'enquête par entretien est l'instrument privilégié de l'exploration des faits dont la parole est le vecteur principal (Blanchet et Gotman, 2007 : 23). Ainsi, comme le souligne Savoie-Zajc (2003 : 312), « l'une de ses forces principales, c'est qu'elle donne un accès direct à l'expérience des individus. Les données produites sont riches en détails et en descriptions ».

Il existe de nombreux types d'entretiens<sup>35</sup> en recherche qualitative; pour notre part, nous utilisons comme cueillette de données principale ce que Boutin appelle l'« entretien de type-semi-structuré » (Boutin, 2008 : 36), nommé également par Savoie-Zajc (2003) et Quivy et Van Campenhoudt (1995) « entrevue semi-dirigée » ou « semi-directive ». Cette technique, que l'on peut situer entre l'entretien structuré et l'entretien non directif, permet d'assurer un degré de liberté assez grand au répondant en étant toutefois en mesure de suivre un schéma d'entretien préétabli. Comme le souligne Boutin, « il laisse la plupart du temps à l'interviewé la possibilité de développer d'autres thèmes auxquels le chercheur n'aurait pas pensé en préparant l'entretien en question » (Boutin, 2008 : 36). De plus, l'entrevue semi-dirigée « offrira l'occasion d'établir une interaction humaine et sociale dense avec chacune des personnes [le chercheur] sera à l'écoute des expériences vécues. C'est grâce à ce contact étroit avec chacun qu'il parviendra à dégager une riche compréhension du phénomène » (Savoie-Zajc, 2003 : 298).

Nous nous sommes ainsi basée sur un schéma d'entretien préétabli lors des rencontres pour la collecte des données<sup>36</sup>. Nous avons élaboré trois grilles d'entretiens différentes : la première destinée aux dirigeants des organismes, la deuxième aux membres du conseil d'administration et enfin la dernière à l'intention des organismes ou individus associés aux entreprises d'économie sociale à l'étude. Deux des grilles ont fait l'objet d'un prétest puisque, comme l'indique Deslauriers, « il arrive souvent que les questions retenues ne

---

<sup>35</sup> Voir le chapitre 2 (p. 23-54) « Définitions, typologies, buts et fonctions de l'entretien » dans Boutin (2008) pour de plus amples informations sur les différents types d'entretiens.

<sup>36</sup> Le lecteur trouvera en annexe 2 les différents schémas d'entretien.

soient pas suffisamment pertinentes et qu'il faille les changer pour adapter la phraséologie au langage des personnes interviewées » (Deslauriers, 1991 : 36). Nous avons ainsi testé nos canevas d'entretien auprès de trois personnes. Nous avons rencontré pour cette phase de prétest le président d'un conseil d'administration d'une coopérative de solidarité ainsi qu'une ancienne directrice générale de cette même coopérative. La troisième personne rencontrée était membre d'un CPE et siégeait au conseil d'administration de l'organisme. Si nous n'avons pas testé le questionnaire destiné aux partenaires, c'est parce qu'il avait déjà été utilisé dans le cadre d'un assistantat de recherche pour le réseau de recherche partenarial en économie sociale du Bas-Saint-Laurent. Nous avons nous-mêmes élaboré cette grille d'entrevue, c'est pour cette raison que nous nous sommes permis de la réutiliser pour notre recherche en la réadaptant à nos besoins.

Comme le suggèrent Patton (1980 : 210-211; cité par Deslauriers, 1991 : 37) et Savoie-Zajc (2003 : 310), nous avons pris en considération l'ordre des questions dans l'établissement de notre grille d'entrevue. Ainsi, nos guides d'entretien commençaient par « des questions portant sur les expériences et les activités présentes » (Patton, 1980 : 210-211; cité par Deslauriers, 1991 : 37). Ces questions, qui amènent davantage à décrire un phénomène ou une situation particulière, ont tendance à mettre à l'aise l'interviewé, comme le souligne Patton, « ce genre de question ne porte pas à controverse » (*ibid.*). Dans la deuxième partie de l'entretien, les questions d'opinion, d'interprétation et les sentiments reliés aux sujets étaient abordés. Enfin, les questions plus personnelles de type socio-démographique et socio-économique étaient posées à la fin, lorsque « l'un et l'autre des interlocuteurs [avaient] largement puisé dans leur potentiel de concentration » (Savoie-Zajc, 2003 : 310).

Dans le cas où il était possible de le faire, nous avons eu accès aux documents internes des entreprises et organismes à l'étude : statuts et règlements, procès-verbaux, états financiers, rapport annuel, plan d'affaires<sup>37</sup>, etc. Nous avons ensuite triangulé ces données

---

<sup>37</sup> La nature de ces documents est décrite dans la bibliographie. Nous avons associé ces documents directement à l'organisme qui nous les a fournis.

secondaires avec le discours des répondants, dans le but de corroborer et vérifier les informations récoltées lors des entretiens. Cela étant dit, l'analyse des données secondaires avait été privilégiée en premier lieu pour valider les données financières et, notamment, les différentes sources de financement des entreprises. Or, ce sont les données pour lesquelles l'accès a été le plus difficile, celles-ci étant le plus souvent confidentielles (en particulier pour les Centres de la petite enfance).

### **2.3.3 Stratégie de réalisation du terrain d'enquête**

Les informateurs clefs que nous avons rencontrés nous ont fourni les noms des personnes responsables de chacune des entreprises à l'étude ainsi que leurs coordonnées. Nous avons pris soin de corroborer ces informations avec celles que nous avons récoltées auprès du ministère de la Famille et des Aînés ainsi que du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation du Québec avant de rentrer en contact avec les entreprises. Après avoir fait ces vérifications, nous contactions directement les personnes responsables par téléphone, puisque comme le conseille Boutin (2008 : 106) il est important d'« entrer en contact avec les répondants potentiels de la façon la plus personnalisée possible [...] ». Lors de ce premier appel, nous leur expliquions notre besoin de les rencontrer eux, ainsi qu'un membre de leur CA, prioritairement les présidents. Entre-temps, nous transmettions un document descriptif de notre recherche et de nos engagements face au répondant, afin que la personne responsable soit en mesure de faire part de la recherche à son équipe de travail<sup>38</sup>. Nous recontactions les responsables dans un délai raisonnable, soit une semaine plus tard, pour connaître les personnes intéressées à participer à la recherche. De là, un rendez-vous était fixé avec les dirigeants et les coordonnées des membres du CA intéressés et disponibles à nous rencontrer étaient notées. Nous prenions enfin contact avec les membres du CA pour déterminer le lieu, la date et l'heure de la rencontre. Les entretiens avec les membres dirigeants étaient les plus longs et

---

<sup>38</sup> Document en annexe 6.

les plus considérables. En moyenne, ils ont duré entre deux et trois heures. Concernant les membres du CA, la durée des entretiens oscillait entre une heure trente et deux heures.

Lors de ces entretiens, nous demandions à chaque répondant d'identifier trois partenaires privilégiés de l'entreprise, qu'ils gravitent dans leurs réseaux territoriaux ou sectoriels. Nous comparions les partenaires identifiés par les membres du CA et les dirigeants et nous corroborions ces choix par la fréquence à laquelle les répondants faisaient mention de ces partenaires dans l'entrevue. Ainsi, ceux qui étaient identifiés de façon plus récurrente étaient contactés. Pour la plupart, les partenaires étaient des instances organisationnelles ou institutionnelles locales ou régionales et leurs coordonnées étaient très facilement accessibles dans la mesure où il s'agissait d'informations publiques. Dans la majorité des cas, les partenaires identifiés ont tous accepté de prendre part à la recherche. Ces rencontres duraient en moyenne entre quarante-cinq minutes et une heure.

Ainsi, par organisme, nous rencontrions quatre personnes, à savoir le directeur général, un membre du conseil d'administration et deux partenaires identifiés par les répondants de l'organisme. En théorie, nous aurions ainsi dû faire vingt-quatre entretiens. Toutefois, la réalité d'une entreprise a fait en sorte qu'elle n'a pas été en mesure d'identifier de partenaire. Ensuite, nous n'avons pas été en mesure de rencontrer deux des partenaires identifiés par des centres de la petite enfance. Le premier du fait qu'il nous a été impossible de prendre contact avec cette personne malgré cinq appels et deux messages laissés. L'autre, du fait que la personne que nous avons contactée n'a pu obtenir l'autorisation de son organisme d'attache pour nous rencontrer. Ceci nous ramène donc à 20 entretiens.

À la fin de chaque entretien, le chercheur veillait à noter ses premières impressions et quelques commentaires concernant les conditions objectives de réalisation, ainsi que le degré de coopération du répondant. Nous faisons une rétrospective sur la conduite de l'entretien pour prendre en compte les éléments à améliorer en vue du prochain entretien. Enfin, dans notre rapport d'entretien étaient également consignées les intuitions et pistes d'analyses préliminaires. Tous les entretiens ont, par la suite, fait l'objet d'une transcription

« verbatim » mot à mot. Nous avons privilégié cette méthode, car dans ce cas « le chercheur rassemble tout le matériel verbal sans faire aucun tri » (Savoie-Zajc, 2003 : 311). Même si nous avons noté les signes para-linguistiques (rire, bâillement, hésitation, etc.) lors des transcriptions, nous n'avons pas pris en compte ces éléments lors de l'analyse des données. Comme le précisent Paillé et Mucchielli, « [...] avec un corpus relativement important, ce genre d'attention est impensable et, de toute façon, cette manière de procéder nous entraînerait vers un type d'analyse beaucoup plus interprétative » (2008 : 185). De la même manière, l'analyse ne s'est pas non plus attardée sur les choix sémantiques des répondants.

#### **2.3.4 Procédure d'analyse des données**

Notre mémoire s'inscrit dans une démarche essentiellement qualitative. Selon A. L. George, la seule différence entre l'approche qualitative et quantitative tient au fait que « l'analyse qualitative repose sur la présence ou l'absence d'une caractéristique donnée, tandis que l'analyse quantitative recherche la fréquence des thèmes, mots, symboles retenus » (cité par Grawitz, 1986 : 676). Pour Deslauriers, « l'analyse entend produire une synthèse explicative des informations recueillies » (Deslauriers, 1991 : 83). Albarello, lui, estime que « l'analyse qualitative des données récoltées par entretiens se propose de rechercher les manières de voir les choses de la part des acteurs étudiés, c'est-à-dire de rechercher le “sens”, les “systèmes de sens”, les “modèles culturels” » (Albarello, 2007 : 64).

Parmi l'arsenal des méthodes qualitatives, nous avons choisi de soumettre notre corpus de données à une analyse de contenu thématique. Nous avons opté pour cette procédure initialement parce qu'elle représente un outil précieux dans le cas d'une première expérience de recherche (Paillé et Mucchielli, 2008 : 161). Comme le précisent Paillé et Mucchielli, « L'analyse thématique consiste [...] à procéder systématiquement au repérage, au regroupement et, subsidiairement, à l'examen discursif des thèmes abordés dans un corpus [...] » (2008 : 162).

Dans le cadre d'une analyse thématique, de nombreux préalables sont à prendre en considération avant de commencer l'analyse en tant que telle. En effet, il est important de faire un choix concernant en premier lieu la nature du support matériel, comme le soulignent Paillé et Mucchielli (2008). Pour notre part, nous avons fait appel à un outil d'assistance à l'analyse qualitative qu'est le logiciel NVivo. Ensuite, nous avons privilégié une démarche de thématization en continu, considérant que la validité de cette démarche était plus élevée que celle d'une thématization séquentielle (Paillé et Mucchielli, 2008 : 183). De cette manière, nous avons opté pour :

[...] une démarche ininterrompue d'attribution des thèmes et, simultanément, de construction de l'arbre thématique. Ainsi, les thèmes sont identifiés et notés au fur et à mesure de la lecture du texte, puis regroupés et fusionnés au besoin, et finalement hiérarchisés sous la forme de thèmes centraux regroupant des thèmes associés, complémentaires, divergents, etc. (*idem* : 166)

Nous avons ensuite adopté différentes étapes dans notre démarche d'analyse de contenu thématique que nous tâchons ici de décrire. Pour commencer, comme le suggèrent de nombreux auteurs (Paillé et Mucchielli, 2008; Albarello, 2007; Blanchet et Gotman, 2007; Deslauriers, 1991), nous avons fait une lecture préalable de notre corpus de données. Paillé et Mucchielli (2003 : 69) recommandent d'ailleurs à toute recherche qualitative de faire un examen phénoménologique initial des données, si elle veut profiter d'un bon ancrage empirique. Cet examen consiste à faire « l'écoute initiale complète et totale des témoignages pour ce qu'ils ont à nous apprendre, avant que nous soyons tentés de les "faire parler" » (Paillé et Mucchielli (2003 : 70). Blanchet et Gotman (2007) insistent sur l'importance de procéder à la lecture des entretiens, un à un, dans le but de prendre connaissance du corpus. Comme le précise Deslauriers, « le meilleur outil de l'analyse est encore la lecture, la relecture et la re-relecture des notes prises au cours des observations et des entrevues » (1991 : 81).

Après cette première lecture rigoureuse du matériau, nous reprenons nos transcriptions d'entretien un à un, page par page pour les thématiser de façon progressive et linéaire, comme le conseillent Paillé et Mucchielli (2008 : 169). Dans cette étape de

« repérage », « la tâche est de relever tous les thèmes pertinents, en lien avec les objectifs de la recherche [...] (*idem* : 162). Même si nous faisons une thématization linéaire, cela ne veut pas dire que nous optons pour une analyse thématique “verticale” de notre matériau, au sens où l’entendent Blanchet et Gotman (2007). En effet, notre but ici n’est pas de « passer en revue les “thèmes” abordés par chaque sujet séparément pour en faire la synthèse » (*ibid.* : 96). Au contraire, nous allons, dans cette étape, déconstruire les données, comme l’indique Deslauriers : « découper et réduire les informations en petites unités comparables, en noyaux de sens pouvant être rassemblés » (1991 : 82). En fait, ce qui différencie l’analyse verticale, entretien par entretien de l’analyse thématique dite “horizontale”, c’est que « [...] l’analyse thématique défait en quelque sorte la singularité du discours et découpe transversalement ce qui, d’un entretien à l’autre, se réfère au même thème. Elle ignore ainsi la cohérence singulière de l’entretien, et cherche une cohérence thématique inter-entretien » (Blanchet et Gotman, 2007 : 96).

Durant cette étape de thématization, une recension systématique des thèmes émergents est faite. Ces thèmes sont répertoriés dans ce que Paillé et Mucchielli appellent « le relevé de thèmes » (2008 : 191). De plus, dès l’étude du deuxième verbatim, la tenue du journal de thématization est initiée, dans lequel sont inventoriés « les réflexions et essais de regroupements des thèmes » (*ibid.*). Pour Deslauriers (1991 : 82), la deuxième phase de reconstruction et de synthèse prend déjà forme à cette étape. Effectivement, la fonction de documentation, comme l’appellent Paillé et Mucchielli, « concerne la capacité à documenter l’importance de certains thèmes au sein de l’ensemble thématique, donc de relever des récurrences, des regroupements, etc. » (2008 : 162).

Toutefois, comme l’indiquent ces derniers, l’analyse thématique ne se limite pas au découpage du matériau en unité de signification, il « débouche sur la construction d’une représentation synthétique et structurée du contenu analysé » (*idem* : 182). Cette représentation synthétique prend la forme d’une arborescence. Ainsi, en concomitance avec les étapes précédentes, l’arbre thématique se construit de façon progressive. Dans la mesure où nous avons choisi de faire une analyse en continu, son élaboration sera achevée lorsque

l'analyse du corpus prendra fin. Ainsi, c'est grâce à notre arbre thématique qui « présente sous forme schématisée l'essentiel du propos abordé à l'intérieur du corpus [...] » (*ibid.*), que nous serons à même de présenter nos résultats de recherche. Comme le précisent Blanchet et Gotman, la grille d'analyse est un outil explicatif visant la production de résultats (2007 : 97).

## 2.4 CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES

En recherche qualitative, lorsque celle-ci requiert la participation d'individus, il est important, voire indispensable, de prendre en considération certains éléments éthiques et déontologiques inhérents à la recherche. En effet, lorsqu'un chercheur décide de faire appel à des répondants dans la collecte de ses informations, il doit s'assurer que leur droit à la vie privée est respecté et leur bien-être assuré. Comme le souligne Boutin, le chercheur « doit veiller sur leur honneur, leur dignité et leur intimité » (2008 : 98). Pour ce faire, plusieurs dispositions doivent être prises.

En premier lieu, ce même auteur suggère de se pencher sur les caractéristiques générales (sexe, âge, etc.) et spécifiques des répondants, dans la mesure où « une bonne connaissance des caractéristiques des personnes interrogées constitue l'une des conditions essentielles à la réussite de l'échange entre intervieweur et interviewé » (Boutin, 2008 : 81). Cette première approche permet également au chercheur de minimiser un des effets négatifs directs liés à la participation à la recherche, c'est-à-dire le stress qui peut résulter de l'entrevue (Crête, 2003 : 252). En effet, ayant une bonne connaissance des caractéristiques du répondant, le chercheur est en mesure d'adapter son schéma d'entrevue, ses attitudes générales, ainsi que son vocabulaire à la personne interrogée, pour éviter de la mettre mal à l'aise et de développer chez elle un sentiment d'infériorité (*idem* : 253). Pour limiter le stress, nous avons également pris soin d'indiquer, dès le début de la rencontre, les thèmes abordés durant l'entretien, ceci pour être certain que le répondant ne soit pas pris au dépourvu ou déstabilisé par un thème qu'il n'avait pas envisagé.

Une des dispositions à prendre ensuite est d'informer le répondant de ce que l'on attend de lui et ce que l'on compte faire des informations recueillies. Il est indispensable de l'éclairer en premier lieu sur les objectifs de la recherche et de son importance en tant que participant à leur atteinte (Boutin, 2008 : 99). C'est pour cette raison que nous faisons une description concise et claire des objectifs et des orientations générales de la recherche au début de chaque entretien. Par la suite, le répondant était avisé de la forme que prendrait notre collaboration. Étaient abordées dans ce sens les questions d'anonymat et de confidentialité. Comme le mentionne Crête, « la garantie d'anonymat va de soi en recherche sociale » (2003 : 260). Il en découle un avantage certain puisque « les gens s'exprimeront plus franchement et seront moins inhibés dans leur comportement s'ils croient que ce qu'ils vont dire ou faire sera traité en toute confidentialité » (*ibid.*). Ainsi, une des dispositions à prendre pour garantir le respect de la vie privée est d'assurer au répondant que ce qui sera dit durant l'entretien demeurera confidentiel. Pour préserver cette confidentialité, nous avons certifié aux répondants qu'aucune information personnelle les concernant ne serait publiée dans le rapport de recherche ou tout autre document en découlant. Pour ce faire, nous avons attribué à chaque participant un numéro de code répertorié dans un fichier auquel seul le chercheur principal a accès. De plus, pour éviter que les personnes interrogées soient identifiées de façon indirecte par recoupement, nous éviterons de dévoiler dans notre mémoire certains éléments situationnels, comme le suggère Boutin (2008 : 99). Concernant l'utilisation des informations recueillies, il était clairement expliqué qu'elles seraient utilisées dans le cadre du mémoire de maîtrise du chercheur et conservées dans ce but durant une période de 5 ans. Après quoi, elles seraient détruites. En aucun cas, les informations récoltées ne seraient transmises à des personnes extérieures au projet de recherche ou à des organismes.

Après avoir pris ces dispositions, nous étions en mesure de penser que le répondant avait toutes les informations nécessaires en sa possession pour consentir à participer de façon éclairée à la recherche. Comme le définit Crête, le consentement éclairé c'est « l'idée que le sujet éventuel doit avoir assez d'information – sur ce qui lui sera demandé et à quelles fins cette information sera utilisée – pour en évaluer les conséquences (2003 : 254).

Comme le suggère le conseil d'éthique à la recherche de l'UQAR (2004 : 5), ce consentement éclairé doit être exprimé par écrit. C'est pour cette raison que les informations concernant les objectifs de la recherche, le rôle du participant, les questions relatives à la confidentialité et à l'anonymat, la diffusion des informations ainsi que les avantages et les inconvénients étaient recensées dans un formulaire de consentement<sup>39</sup> qui était lu et signé par les deux parties en présence, dès le début de l'entretien. Toutefois, comme le précise ce conseil, « l'obtention du consentement du sujet ou d'un tiers ne constitue pas une obligation formelle à participer à toute l'expérimentation prévue » (UQAR, 2004 : 6). Ainsi, dans le formulaire de consentement était également mentionné que le répondant était libre de se retirer en tout temps par avis verbal, sans préjudice et sans devoir justifier sa décision. Le cas échéant, les renseignements personnels et les données de recherche le concernant et qui auraient été recueillies au moment de son retrait seraient détruits et ne feraient, de ce fait, l'objet d'aucune analyse.

De plus, lors de la rencontre, nous demandions au répondant s'il ne voyait pas d'inconvénient à ce que notre rencontre soit enregistrée sur magnétophone, dans le but d'être concentrée sur les échanges et ainsi favoriser un cadre dynamique pour la rencontre. Il était indiqué également au répondant l'utilité pratique de l'enregistrement. En effet, l'utilisation de ce matériau facilitait grandement notre travail d'analyse par la suite. Tous les répondants ont consenti à se faire enregistrer dans la mesure où nous respections notre engagement de confidentialité. Finalement, pour limiter les inconvénients liés au temps alloué à l'entretien, le chercheur se déplaçait sur les lieux de travail des personnes sélectionnées pour la recherche ou bien tout endroit calme et paisible qui leur convenait.

---

<sup>39</sup> Formulaire de consentement que le lecteur trouvera en annexe 4.

## **CHAPITRE 3**

### **PORTRAIT DES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE À L'ÉTUDE**

Dans le présent chapitre, nous tenterons de présenter les organismes dans leur ensemble en décrivant, dans un premier temps, la mission ainsi que les biens et les services offerts par chacun d'eux. Dans un second temps, nous dépeindrons l'origine des projets de même que les difficultés inhérentes à cette période d'existence. Suivra une section portant sur la manière d'appréhender la gouvernance dans chaque organisme à travers les rôles et responsabilités des membres et plus généralement des ressources humaines, mais aussi des différentes instances décisionnelles et finalement à travers les stratégies mises en place afin de promouvoir la coopération. Enfin, dans la dernière section, on s'attardera sur les stratégies de mobilisation des ressources financières que mettent en place les organismes. Cette démarche nous permettra de mettre en lumière la façon dont les organismes à l'étude envisagent leur rapport à l'économie sociale.

#### **3.1 MISSION, BIENS ET SERVICES OFFERTS**

##### **3.1.1 Objectifs des organismes**

###### **3.1.1.1 Les centres de la petite enfance**

Les trois centres de la petite enfance à l'étude ont un objectif principal commun, celui d'offrir des services de garde éducatifs de qualité. Tous ont également pour mission de soutenir les responsables des services de garde en milieu familial (RSG), mandat qui leur a été attribué dans la mesure où ils sont, depuis juin 2006, devenus des bureaux coordonnateurs. En outre, ces centres se sont donné pour objectifs d'accompagner et de

soutenir les membres dans leur rôle parental. Enfin, la mission « éducative » des services de garde est présente également dans les trois entreprises (tableau 4)<sup>40</sup>.

Au-delà de ces principaux mandats, les entreprises ont élaboré des objectifs qui leur sont propres. En effet, deux d'entre elles ont notamment misé sur l'intégration des enfants ayant des besoins particuliers et ceux dont la famille est en situation de vulnérabilité, dans le but de leur permettre une meilleure égalité des chances lors de leur rentrée scolaire. Finalement, assurer la sécurité des enfants est devenu également un des mandats de l'une d'entre elles.

Tableau 4 : Missions, biens et services offerts des centres de la petite enfance

	OBJECTIFS DE L'ORGANISME	NATURE DES ACTIVITÉS, SERVICES OU PRODUITS OFFERTS
CPE n° 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Offrir un service de garde éducatif</li> <li>- Soutien auprès des parents</li> <li>- Soutien auprès des RSG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garde en installation et en milieu familial</li> <li>- Ressources pour les parents et les RSG</li> </ul>
CPE n° 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Offrir un service de garde éducatif</li> <li>- Soutien auprès des parents</li> <li>- Soutien auprès des RSG</li> <li>- Intégration des enfants vulnérables</li> <li>- Intégration des enfants avec besoins particuliers</li> <li>- Miser sur la sécurité des enfants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garde en installation et en milieu familial</li> <li>- Ressources pour les parents et les RSG</li> <li>- Programme de stimulation précoce</li> <li>- Places disponibles pour les enfants avec besoins particuliers</li> <li>- Location de siège d'auto</li> </ul>
CPE n° 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Offrir un service de garde éducatif</li> <li>- Soutien auprès des parents</li> <li>- Soutien auprès des RSG</li> <li>- Intégration des enfants vulnérables</li> <li>- Intégration des enfants avec besoins particuliers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garde en installation et en milieu familial</li> <li>- Ressources pour les parents et les RSG</li> <li>- Places disponibles pour les enfants avec besoins particuliers et en situation de vulnérabilité</li> </ul>

Couspeyre, 2013.

<sup>40</sup> Ces informations sont principalement issues de données récoltées à l'aide de la première partie du canevas d'entretien mais aussi des documents internes que les répondants nous ont fourni. Cf. Bibliographie pour connaître la liste complète de ces documents.

### 3.1.1.2 Les coopératives de solidarité

Les trois coopératives de solidarité à l'étude évoluent dans des secteurs d'activités bien distincts; en ce sens, leurs objectifs premiers se rejoignent peu. La première coopérative de solidarité s'inscrit dans le secteur de l'alimentation. Son objectif premier est d'offrir un service de proximité de qualité à la population. En concomitance avec celui-ci s'ajoute la mission de participer à la dynamisation du milieu. La deuxième entreprise coopérative qui travaille dans le secteur des arts et de la culture a, quant à elle, pour objectif de contribuer à l'épanouissement et à l'effervescence de la culture régionale. En outre, elle a pour objectif d'offrir un lieu de diffusion et de pratique artistique à ses membres et à la communauté. Enfin, la troisième et dernière entreprise coopérative travaille dans le secteur de l'imprimerie et de l'édition. Elle a deux missions : celle de soutenir la communauté dans ses activités et celle de favoriser l'essor commercial de sa municipalité d'attache (tableau 5).

### 3.1.2 Nature des activités

#### 3.1.2.1 Les centres de la petite enfance

Les CPE à l'étude offrent tous des services de garde en installation ainsi qu'en milieu familial, c'est de cette façon qu'ils atteignent leur objectif premier d'offrir des services de garde de qualité. Le soutien des RSG se fait grâce à la supervision des services en milieu familial, effectuée par les bureaux coordonnateurs. Le soutien des parents passe quant à lui par du transfert d'information, de documentation ou encore par leur mise en contact avec du personnel professionnel, le cas échéant. D'autre part, la mission « éducative » des services de garde est assurée par l'application du programme éducatif des services de garde du Québec édicté par le ministère de la Famille et des Aînés<sup>41</sup>.

---

<sup>41</sup> Programme disponible sur le site du ministère de la Famille et des Aînés à l'adresse suivante : [http://www.mfa.gouv.qc.ca/fr/publication/Documents/programme\\_educatif.pdf](http://www.mfa.gouv.qc.ca/fr/publication/Documents/programme_educatif.pdf)

Dans le cadre de la mission d'intégration des enfants ayant des besoins particuliers, les deux centres mettent à disposition des places pour les enfants ayant une déficience intellectuelle ou physique. Cette intégration passe pour l'une d'entre elles par l'analyse des besoins de l'enfant et s'accompagne d'un plan d'intervention. Dans le cas de l'intégration des enfants vivants en situation de vulnérabilité, un des CPE a mis en place un programme de stimulation précoce qui comprend deux volets. Le premier prévoit des places spécialement réservées quelques jours par semaine pour ces enfants dans les différentes installations. Le deuxième volet fait appel à des intervenants qui les accompagnent au domicile familial lors d'activités structurées. Enfin, un CPE offre la location de sièges d'auto à prix modique pour permettre aux familles les moins bien nanties de transporter leurs tout-petits de façon sécuritaire. De cette manière, elle met en pratique sa mission orientée vers la sécurité des enfants.

#### 3.1.2.2 Les coopératives de solidarité

La première entreprise coopérative gère un magasin multiservice. Le volet « service de proximité » prend forme à travers l'épicerie, comprenant une boucherie qui fait la fierté de l'entreprise, une station-service et les produits de la société des alcools du Québec. On peut y effectuer la location de films vidéo ou encore se procurer sa carte de chasse et pêche. La coopérative participe également de façon sporadique à des activités se déroulant dans le milieu, en accord avec sa mission de dynamisation du milieu. Sa contribution prend habituellement la forme d'une commandite. D'autre part, l'entreprise a mis en place quelques critères de sélection des employés (les jeunes caissiers doivent être scolarisés dans une institution d'enseignement), afin de dynamiser le milieu en favorisant la scolarisation des jeunes.

La deuxième coopérative de solidarité offre un lieu de diffusion, de pratique et de création artistiques à ses membres et à la communauté. En effet, elle loue des salles et de l'équipement sonore et d'éclairage pour permettre à la pratique artistique dans la région de s'épanouir. Le volet « soutien à la relève » est aussi omniprésent : l'entreprise accompagne

quelquefois les artistes dans leur première diffusion en leur offrant conseils et soutien et elle commandite, à la hauteur de ses moyens, leurs événements.

Finalement, la dernière coopérative a pris la forme d'un journal régional. Elle regroupe deux volets, économique et communautaire. Le volet économique tente de favoriser l'essor commercial de la municipalité grâce notamment à diverses activités tournées vers les gens d'affaires. Le journal étant, dans ce cas, un véhicule pour faire connaître les entreprises du milieu. Le volet communautaire s'opère sous forme de soutien financier d'événements ou de projets tournés vers le développement économique, touristique et culturel du milieu, les activités du journal permettant, dans ce cas, d'amasser des fonds pour soutenir les projets.

Tableau 5 : Missions, biens et services offerts des coopératives de solidarité

	OBJECIFS DE L'ORGANISME	NATURE DES ACTIVITÉS, SERVICES OU PRODUITS OFFERTS
Coop n° 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Offrir des services de proximité</li> <li>- Contribuer au développement de la communauté</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Épicerie</li> <li>- Station-service</li> <li>- SAQ</li> <li>- Permis chasse et pêche</li> <li>- Location de film vidéo</li> </ul>
Coop n° 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribuer à l'épanouissement de la culture locale</li> <li>- Offrir un lieu de pratique et de diffusion artistique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Location d'espace et d'équipement pour la diffusion et la création artistique de ses membres et de la communauté</li> <li>- Soutien de la relève artistique</li> </ul>
Coop n° 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Soutenir la communauté dans son développement</li> <li>- Favoriser l'essor commercial de la municipalité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Édition d'un journal régional</li> <li>- Activités tournées vers les gens d'affaires de la municipalité</li> <li>- Soutien financier des projets de développement économique de la municipalité</li> </ul>

Couspeyre, 2013.

Pour atteindre leurs objectifs, ces entreprises offrent ainsi principalement des biens et des services qui relèvent d'activités marchandes. Pour autant, on observe que certaines d'entre elles, à travers des services spécifiques, favorisent également des échanges non

marchands et non monétaires par le soutien qu'elles apportent aux parents, par exemple, dans le cas des CPE ou à travers l'entraide manifestée par les coopératives de solidarité aux initiatives du milieu. On constate ainsi que la finalité des activités est de servir les membres ou la collectivité plutôt que l'atteinte de profits. On observe finalement que les activités des CPE se focalisent essentiellement sur leurs membres. Au-delà de l'offre de services à leurs membres, les entreprises coopératives détiennent toutes une mission tournée vers la communauté. En fait, cet engagement envers la communauté est inscrit dans les règlements des régies internes des entreprises coopératives. C'est un des sept grands principes guidant la vie coopérative, définie par l'Alliance coopérative internationale<sup>42</sup>.

### **3.2 L'ORIGINE DES PROJETS**

Dans cette section, nous tâcherons, dans un premier temps, de mettre en évidence le contexte qui a mené à l'émergence de ces entreprises. Nous nous attarderons ensuite sur la mobilisation des forces sociales autour de ces initiatives pour finalement mettre en relief les événements ayant eu une incidence manifeste lors de la mise en place concrète des projets.

#### **3.2.1 Contexte d'émergence**

##### **3.2.1.1 Le besoin de la population**

Bien qu'ils soient nés à différentes époques, les services de garde à l'étude ayant émergé plutôt durant les décennies 70 et 80, alors que les coopératives de solidarité ont, elles, pris forme au début des années 2000, tous ces organismes ont été créés pour répondre à un besoin : celui de la population qui les entourait. L'élément déclencheur reste ainsi le même : le besoin des gens en matière de service : « il manquait de services, c'est ça l'élément déclencheur, le manque de services puis la demande des gens » (C20001 : 5).

---

<sup>42</sup> Les sept principes de l'Alliance coopérative internationale se trouvent en fin d'annexe 2.

Ainsi, pour répondre à un besoin qui émerge de la base, les organismes à l'étude prennent vie :

Les besoins, définitivement, ce sont des parents qui ont ouvert le service de garde, parce qu'en 72, il y avait déjà énormément de femmes qui avaient sauté du côté du marché du travail et tout ça. C'était impossible de concilier travail famille, sans service de garde, alors c'est vraiment des parents qui ont ouvert ça au tout, tout, tout début, donc c'est vraiment quelque chose qui est venu des besoins [...]. (C10011 : 4)

[...] Pourquoi on a choisi de faire ça, parce qu'il y avait un besoin, puis on a voulu le combler. Au départ, c'était un besoin personnel des organismes, puis la coop est beaucoup à l'écoute des besoins des organismes et des artistes au Bas-Saint-Laurent [...] c'est vraiment une écoute du besoin du milieu puis une tentative de réponse. (C20011 : 8)

Dans certains cas, ces besoins s'expriment explicitement par une multitude de situations : des parents pris au dépourvu lors de la fin d'un congé de maternité, des artistes constatant un manque d'espace pour la diffusion et la pratique artistique, des citoyens qui déchantent lorsque le dernier dépanneur ferme ses portes dans un village où le plus proche magasin d'alimentation se situe à près de 23 km, ou encore des gens d'affaires qui font le constat d'un manque de tribune adéquate pour faire valoir leurs commerces. Ainsi, les citoyens prennent conscience, d'une manière ou d'une autre, d'un manque de services et ils se regroupent pour combler les besoins identifiés. Fontan *et al.* (2002 : 107) soulignent en effet que l'action collective émerge généralement d'une crise, « c'est-à-dire de la perception par des individus d'une injustice, donc d'une situation qui les affecte de façon négative ». C'est le cas pour cinq des six organismes à l'étude.

Cela étant dit, pour certains d'entre eux, cette demande est soutenue par des circonstances favorables et une opportunité qui se sont offertes à eux : l'annonce d'un nouveau programme de financement provenant des instances fédérales ou encore une occasion inespérée d'acquérir un local.

Pour d'autres, la demande s'est exprimée autrement, dans la mesure où les citoyens, par manque de services disponibles, avaient déjà mis en place des stratégies de secours

pour combler leurs besoins. En effet, certaines citoyennes avaient pris l'initiative d'offrir leurs services en matière de garde d'enfants. L'offre était toutefois peu structurée et, pour la plupart, ces emplois étaient non reconnus comme tels. Ainsi, c'est sous l'impulsion d'une ressource du milieu, à savoir un organisateur communautaire, qui a cerné le besoin grandissant en matière de service de garde dans le milieu et qui a donné du soutien à ces femmes déjà établies afin qu'elles puissent mieux se structurer. C'est donc grâce à l'arrivée du modèle des services de garde en milieu familial supervisés que cette ressource a pris l'initiative de regrouper une partie de ces femmes dans le but de les inciter à former un service de garde régi. Ainsi, dans ce cas, des initiatives avaient déjà vu le jour, l'émergence du projet de service de garde régi a simplement permis de répondre plus adéquatement aux besoins grandissants de la population et a également permis que l'offre soit mieux structurée pour en faire profiter un plus grand nombre de personnes.

### **3.2.2 La mobilisation autour du projet**

#### **3.2.2.1 Les personnes à l'origine des projets : des leaders « naturels »**

Les individus qui sont à l'origine de l'émergence des projets d'économie sociale à l'étude peuvent, presque tous, être considérés comme des leaders locaux. En effet, que ce soit un organisateur communautaire, les membres d'un comité de développement ou ceux d'un conseil municipal, des parents ou bien encore des acteurs importants du milieu culturel, il s'agissait pour la plupart d'individus déjà impliqués socialement dans leur communauté.

Dans le cas d'une entreprise, il est intéressant d'apprendre que ce sont également des individus extérieurs à la municipalité dans laquelle s'est implanté le projet qui ont fait partie des leaders lors de la mise en place de l'entreprise. En effet, d'anciens habitants du village, qui avaient un lien d'attachement fort à leur municipalité d'origine, ont joué un rôle important dans l'émergence du projet dans la mesure où ils se sont mobilisés pour ne pas

voir un service disparaître dans le village de leur enfance. Ils sont d'ailleurs par la suite devenus des membres de soutien de l'entreprise en question.

### 3.2.2.2 Leur motivation à initier les projets

Les raisons qui ont poussé ces leaders à s'impliquer dans de tels projets sont souvent multiples. Une des raisons principales, et qui touche la majorité des leaders, est reliée à la nécessité de répondre avant tout à leur propre besoin : « [...] ils ont participé parce qu'eux autres aussi, ils avaient besoin de. » (C20012 : 7); « Parce que c'était d'abord et avant tout pour répondre à leur propre besoin » (C10011 : 4). Ainsi, il s'agit, dans un premier temps, d'un engagement strictement personnel.

Parallèlement, dans le cas d'une entreprise, pour certains de ces leaders, il s'agissait également d'atteindre un idéal. La mise en place de l'organisme visait pour eux une « volonté [...] de contribuer à, si on veut, la mise en place d'une culture locale » (20012 : 3). Dans ces circonstances, on peut estimer que leur implication allait au-delà d'une simple considération personnelle et qu'elle répondait également à une aspiration. L'engagement dans ce cas-ci pourrait être associé à un engagement militant.

Dans un autre ordre d'idée, quelques leaders se sont lancés dans la création de leur organisme dans la mesure où ils ont trouvé des circonstances facilitantes. Comme nous l'avons indiqué dans les lignes précédentes, certaines femmes avaient déjà pris l'initiative d'offrir leur aide en matière de service de garde. Ainsi, lors de la création des services de garde de façon supervisée, les responsables se sont investis parce que, dans l'ensemble, les contraintes apparaissaient quasi-inexistantes :

Parce que c'était facile. Il n'y avait pas beaucoup de risque au départ, c'est parti tout petit [...] ça partait de quelque chose qui se faisait, il restait juste comme à organiser, et les règles étaient très, très, très légères au départ. Il n'y avait aucune indication sinon des rapports à compléter, des formulaires, il y avait juste l'inscription pour avoir accès à la subvention du parent [...] tout était à bâtir, puis on partait de quelque chose là, qui se faisait, fait que c'était comme facile de cheminer avec ça. (C10021 : 5)

Finalement, la mise en place d'une des entreprises a émergé d'une prise de conscience des leaders de l'importance d'un tel service dans la localité. En effet, dans ce cas-ci, les habitants avaient vécu quelques mois sans ledit service, ils avaient ainsi eu le temps de s'apercevoir des effets du manque d'un service de cette nature dans leur quotidien. Cette situation a probablement encouragé les leaders à s'engager. Par ailleurs, comme l'indiquent les répondants, il s'agissait d'une question de fierté, celle de pouvoir dire qu'il existe encore des services dans la localité (C20001). En outre, au-delà du besoin concret, c'est toute la question de la dynamique du village qui était en jeu : l'idée était de garder une certaine vitalité dans le village, à travers le maintien d'un service de proximité, qui les a motivés à se prendre en main (C20002). Dans ces circonstances, leur implication est entrevue également comme un engagement militant, mais dans le sens ici de lutte contre le fatalisme : il faut assurer la survie du village.

### 3.2.2.3 Leur capacité à regrouper les acteurs autour des projets

Si ces leaders ont réussi à mobiliser une partie de la population en faveur du projet d'économie sociale, c'est d'abord et avant tout parce ces projets-là répondaient directement à des besoins dans le milieu : « parce que justement ça répondait à un besoin. Quand le besoin il est là, là, c'est facile de réunir les sous, les énergies et tout ça. [...] Quand tu sens que le projet il va faire la différence là, habituellement, les gens suivent et y croient » (C10011 : 5). Ainsi, ces leaders n'ont fait que concrétiser un besoin ressenti par bon nombre de concitoyens et n'ont pas eu à fournir beaucoup d'efforts pour convaincre la population d'être partie prenante du projet.

Cela dit, une des raisons majeures pour lesquelles la population s'est investie dans les projets, selon les répondants, est reliée au fait que les individus qui les portaient étaient des leaders « naturels » dans leur milieu. Il s'agissait, comme nous l'avons mentionné, d'individus qui avaient déjà des antécédents de mobilisation. Ils étaient connus et reconnus pour leur implication dans leur communauté. De cette façon, les citoyens n'ont eu aucun mal à leur faire confiance :

En voyant que c'était des gens qui avaient une certaine expérience dans les projets, puis qui avaient fait des actions qui avaient permis d'améliorer la vie de la municipalité, bien je pense que ça a été assez simple de les suivre. Mais c'est sûr que le besoin en soi a facilité le rapport avec ces personnes-là. Mais ça n'a pas d'importance, s'ils n'avaient pas été là, ça prend toujours des personnes qui sont leaders sinon ça ne fonctionne pas. (C20002 : 4)

Finalement, pour certains, il a fallu faire preuve d'astuce et de clairvoyance afin d'amener la population à comprendre et à accepter le projet. Dans le cas de l'organisateur communautaire, il a fait appel à des mères d'influence dans le milieu qui avaient, selon lui, de bonnes capacités et une facilité à garder des enfants tout en ayant également une bonne réputation. Il a su les convaincre du bien-fondé de se regrouper autour d'un système de garde régi et ainsi, avec ces alliées de taille, il a pu convaincre d'autres femmes de se joindre au groupe. En outre, la période à laquelle il a présenté son projet était favorable. Comme l'explique une répondante, au début des années 1980, la situation économique dans la région était préoccupante, et nombreux étaient sans emploi. Par conséquent, il fut assez aisé pour les leaders de faire comprendre à ces femmes qu'il s'agissait là d'une opportunité de créer leur propre emploi :

C'était difficile de gagner sa vie pour une mère, quand tu as trois quarts d'heure de route à faire pour aller et revenir du travail, fait que dans le fond il permettait à des personnes de petits milieux éloignés des grands centres de se fabriquer leur propre travail, à partir de ce qu'ils faisaient déjà, fait que regarde, ça a été relativement simple de dire [...] viens t'en donc, tu pourrais avoir des subventions pour le faire, ça fait que, « ah Oué », regarde... c'était relativement simple là, oui. (C10021 : 5-6)

De cette façon, l'organisateur communautaire s'est brillamment entouré de personnes clefs pour faire accepter le projet dans la population, mais il a également choisi le moment idéal pour le présenter.

### 3.2.3 La mise en place des organismes

#### 3.2.3.1 Les difficultés rencontrées

Nous venons de constater que les projets en question ont été, en général, bien accueillis par un grand nombre de citoyens. Néanmoins, même le soutien d'une partie de la population n'a pas empêché quelques difficultés lors de la mise en place.

Pour commencer, les contraintes financières ont été, pour bon nombre d'initiateurs, un problème. Pour deux centres de la petite enfance, les difficultés financières ont eu des incidences sur différents aspects. Pour un d'entre eux, ces contraintes se sont fait sentir notamment lors de l'embauche du personnel qualifié ou encore lorsque le regroupement a tenté de faire l'acquisition d'un immeuble pour offrir ses services : « [...] c'est sûr que le nerf de la guerre dans le réseau des services de garde, ça a toujours été le financement, c'est sûr qu'à l'époque le financement était insignifiant, donc de se trouver un local et tout ça, oui ça a été assez difficile [...] » (C10011 : 6).

Dans un cas, les contraintes financières d'une coopérative ont été liées à l'impossibilité de faire financer son fonds de roulement : « nous autres, le plus gros handicap, c'est qu'on n'a jamais eu de fonds de roulement. Il [le banquier] n'a jamais voulu le financer, c'est ça le handicap du départ » (C20001 : 17). Cette situation est attribuable, selon ce répondant, à la réserve des institutions financières à investir dans des projets coopératifs novateurs pour l'époque : « au niveau du financement, ça a été dur à attacher aussi. Les institutions financières étaient frileuses de prêter à une coopérative, les administrateurs ne sont pas redevables de..., il y avait des risques, c'était une nouveauté [...] » (C20002 : 5).

Finalement, à l'instar de la dernière entreprise décrite, le côté avant-gardiste d'une autre coopérative fut un obstacle lors de son financement. Le projet étant inédit, il ne correspondait à aucun programme existant et cette caractéristique est devenue un handicap :

Les grosses difficultés, c'était au niveau financier [...] en fait on rentre dans aucun créneau. [...] Au niveau des organismes qui donnent en culture, c'est souvent des points précis, par exemple en cinéma, en art visuel, par discipline, tandis que nous on n'est dans aucune discipline, on est un organisme d'aide à d'autres organismes qui eux sont admissibles aux programmes. Donc c'est très tortueux le chemin pour réussir à financer ça. (C20011 : 6)

De façon plus spécifique, mais significative selon nous, certaines entreprises ont été confrontées au scepticisme d'une partie des citoyens. En effet, dans le cas d'un centre de la petite enfance, un répondant constatait qu'une partie de la population avait eu quelques réticences à utiliser le service du seul fait que les subventions allouées aux parents étaient administrées par les services de solidarité sociale. Ainsi, certaines personnes avaient, selon lui, un préjugé défavorable au sujet du service dans la mesure où il était géré par l'instance gouvernementale chargée des bénéficiaires de l'aide financière de dernier recours. En outre, certains allaient jusqu'à faire l'amalgame entre ce service et l'aide sociale et estimaient qu'il n'était destiné qu'à des personnes en bénéficiant. À cela s'ajoutait une crainte de voir le service ne pas perdurer dans le temps. En effet, une incertitude planait à propos de la pérennité des programmes gouvernementaux alloués aux services :

On avait de la misère à développer le service, à recruter parce que les parents se disaient : bah c'est plate, un, c'est un projet pour les gens qui sont sur l'aide sociale, fait que là ça faisait que, il y a eu beaucoup de mythes à défaire, pour le développement, deux, ah bien là c'est juste un projet, ça fait que c'est plate on va avoir ça pendant un an, puis après ça on n'en aura plus, parce qu'on sortait des projets Canada au travail, PIL<sup>43</sup> et tout ça là. (C10021 : 4)

Une autre entreprise, cette fois une coopérative, a vécu pareil scepticisme d'une partie de la population. L'originalité et l'audace du projet ont fait en sorte qu'il fut classé dans la catégorie des marginaux, selon un répondant (C20011). Dans ces circonstances, certaines

---

<sup>43</sup> PIL : Programme d'initiatives locales. Il fut mis en place par le gouvernement fédéral au début des années 1970 et géré par le ministre fédéral de la Main-d'œuvre et de l'immigration. En 1973, le programme prenait fin (Radio Canada, 2008 : ressource électronique).

barrières psychologiques<sup>44</sup>, attribuables à des circonstances préjudiciables et à des opinions préconçues, peuvent avoir des incidences néfastes lors du démarrage d'un organisme.

Finalement, si la faiblesse des contraintes avait été un élément favorisant l'implication de certaines personnes, une fois le projet lancé, cela s'est avéré être un désavantage lors de la création du cadre de référence des services pour deux CPE. En effet, les initiateurs n'avaient aucun modèle auquel se reporter, aucun encadrement, tout était donc à construire :

Dans ce temps-là, il y avait rien [...] donc il fallait qu'ils se mettent eux-mêmes leurs propres balises de, combien on a d'enfants dans le groupe, combien de temps on ouvre, quel salaire on leur donne, qui on engage, et il y avait personne pour les orienter. Alors vraiment ça a été des créateurs, vraiment à l'état pur, absolument, il fallait qu'ils créent leur service et qu'ils créent vraiment le cadre de leur service, parce qu'il n'existait pas. (C10011 : 6)

### 3.2.3.2 La résolution des problèmes

Les gens impliqués dans les projets ont dû trouver des solutions afin que ces difficultés ne les paralysent pas.

Pour surmonter les problèmes financiers reliés aux CPE, pratiquement toutes les parties prenantes internes<sup>45</sup> à l'entreprise ont coopéré : « je me rappelle, on faisait des corvées les fins de semaine, que ce soient les employés, les membres du conseil d'administration, c'était une tout autre réalité » (C10001 : 2).

Pour l'entreprise ayant éprouvé des difficultés à financer son fonds de roulement, ce fut plus compliqué. En effet, elle dut faire appel à un acteur local pour les régler. C'est la municipalité qui a dû faire preuve de leadership et s'est portée garante auprès de la Caisse

---

<sup>44</sup> Dans les exemples cités, certains citoyens avaient, comme nous l'avons souligné, de nombreux préjugés à l'égard des services ou des biens offerts. Les fondateurs de la coopérative, par exemple, ont été considérés comme des « hippies », lors de la mise en place de l'organisme. Cette situation a fait en sorte qu'une partie de la population ne voulait pas bénéficier des services de la coopérative pour ne pas être amalgamée à ce « type » de personne. Ce fut également le cas pour le CPE : certains parents ne voulaient pas profiter du service de garde pour ne pas être associés aux bénéficiaires de l'aide sociale.

<sup>45</sup> À l'instar de Lafleur (2008), nous comprenons par « parties prenantes internes » tous les membres des organismes, les employés, les gestionnaires ainsi que les administrateurs.

populaire pour que l'organisme obtienne une marge de crédit. D'autre part, pour faire accepter l'emprunt auprès de l'instance financière, les acteurs à l'origine du projet ont dû modifier quelque peu leur plan d'affaires et envisager une entreprise avec moins d'ampleur. Toutefois, le fait d'avoir dû modifier leur plan d'affaires a encore actuellement une incidence négative sur l'organisme. Nous aurons l'occasion d'y revenir.

Pour régler les problèmes d'une coopérative aux prises avec du sous-financement, l'entreprise a dû faire preuve de persévérance pour faire comprendre, aussi bien à la population qu'aux bailleurs de fonds, l'originalité de l'organisme et la faire accepter. Afin que les acteurs parviennent à comprendre la complexité du projet et pour combattre les préjugés, l'organisme a fait un important travail d'éducation et de communication. En fait, les initiateurs ont fait la promotion de leur organisme.

Finalement, le manque d'encadrement et de balises a pu être résolu lorsque différentes agences de garde ont pris l'initiative de se regrouper dans le but de se soutenir et de mettre en place, ensemble, certains cadres de référence. La solution envisagée fut donc celle de la collaboration pour se donner les moyens d'avancer.

\*\*\*

On constate que les services mis en place répondent directement à des besoins non satisfaits; en ce sens, ces projets rejoignent l'idée que l'économie sociale résulte d'une « condition de nécessité » (Desroche, 1976, dans Bidet, 2000 : 74). Ces projets reposent également, nous l'avons observé, sur des acteurs clefs – des leaders – émergeant de la communauté, motivés à la fois par un intérêt personnel, mais aussi par des convictions militantes, et qui ont su faire appel à une « identité collective » (Bidet, 2000) pour mobiliser les citoyens autour de ces initiatives. Cela dit, ces préalables à l'émergence d'organismes d'économie sociale n'ont pas empêché les projets à l'étude de rencontrer des difficultés, même s'ils étaient ancrés dans leur territoire, dès lors qu'ils répondaient directement à des besoins du milieu, identifiés par des acteurs locaux. Nous l'avons observé, si certains problèmes n'ont pas eu d'incidence majeure sur les projets, pour d'autres, les changements

apportés pour contrer notamment les difficultés financières, ont eu des répercussions à long terme. Si les contraintes financières ont quelque peu limité la marge de manœuvre de certaines entreprises, chacune a toutefois assumé cette situation pour ne pas mettre le projet en péril. En outre, les contraintes vécues par les entreprises les ont poussées à s'appuyer sur leur force, à savoir l'entraide et la solidarité, pour les surmonter. En somme, elles ont fait appel aux forces sociales que sont les acteurs de l'économie sociale : les bénévoles, les salariés, tous ont contribué à l'émergence et à la pérennisation des projets, c'est en quelque sorte sous « l'impulsion réciprocaire » (Eme et Laville, 2005 : 253) que cela a pu se faire. Un autre élément important ressort également des discours des répondants. Nous avons pu constater que l'acceptabilité des projets et leur réputation passent par une bonne communication auprès de la population, mais également auprès des bailleurs de fonds. Ainsi, pour éviter toute catégorisation stigmatisante<sup>46</sup> et pour que le projet ne soit pas jugé trop hâtivement, il est de toute évidence essentiel que les entreprises fassent la promotion de leur service et expliquent clairement leur initiative.

### 3.3 STRUCTURE ORGANISATIONNELLE, DÉCISIONNELLE ET FONCTIONNELLE

Dans cette section, nous décrivons en premier lieu les membres, les bénévoles et les salariés dans le but de dresser un portrait plus précis des personnes qui gravitent autour des organismes à l'étude. En deuxième lieu, nous tenterons de mettre en évidence les rôles et responsabilités de chacun d'eux à travers les différents organes décisionnels et, finalement, les efforts déployés par les organismes pour promouvoir la coopération afin de mieux saisir la vie démocratique au sein de ces structures.

---

<sup>46</sup> Pour éviter par exemple que des citoyens déterminent que les services offerts soient exclusivement destinés aux personnes bénéficiant de l'aide sociale, ou encore que les activités ne s'adressent qu'à « des hippies ».

### 3.3.1 Le membership et les ressources humaines

#### 3.3.1.1 Les membres

##### 3.3.1.1.1 Les membres utilisateurs

Les centres de la petite enfance n'ont qu'une catégorie de membre, à savoir les membres actifs. Dans ces structures, le seul fait d'être utilisateur des services vous octroie le statut de membre. Il n'y a aucune cotisation à déboursier. Concrètement, les parents dont les enfants fréquentent soit une installation soit un milieu familial sont automatiquement considérés comme membres actifs. Il faut noter également que dans ces centres, les responsables de services de garde en milieu familial reconnus par la corporation, sont considérés comme des membres actifs. Cette situation est particulière aux CPE BC. Finalement, parmi les trois CPE, un précise dans ses règlements généraux que les travailleurs en installation sont également considérés comme membres actifs de l'organisme.

Il convient de mentionner ici, comme le soulignent les répondants, qu'il est de plus en plus difficile d'accéder au statut de membre actif dans les CPE en raison d'un manque d'accessibilité. En effet, un des répondants estime qu'un parent doit attendre jusqu'à trois ans pour être capable de bénéficier d'une place en garderie régie (C10011). La situation est si critique que les CPE et les regroupements régionaux du Bas-Saint-Laurent ont décidé de mettre en place une nouvelle structure pour gérer les inscriptions qui prend la forme d'une liste d'attente centralisée sous le nom de BILA. Cette structure permet de mieux gérer la demande des parents au niveau régional.

Dans le cas de la première coopérative de solidarité, il suffit d'acquérir une part sociale à hauteur de 100 \$ pour devenir membre utilisateur. Cela étant dit, pour utiliser le service, il n'est pas nécessaire de devenir membre, les non-membres ont accès au même titre que les membres utilisateurs aux biens et services offerts par la coopérative. Actuellement, le statut de membre utilisateur confère certains avantages aux adhérents au-

delà du fait qu'ils détiennent également une partie du capital de leur entreprise. Ils peuvent notamment profiter de rabais exclusifs aux membres. Ils ne reçoivent toutefois pas de ristourne ou d'intérêt sur leurs parts privilégiées. Ceci s'explique par le fait que l'entreprise rembourse actuellement des emprunts. Ainsi, une clause dans les statuts, décidée en assemblée générale, empêche l'entreprise d'octroyer des ristournes à ses membres et de verser des intérêts sur les parts privilégiées. Lorsque l'emprunt sera réglé, un répondant affirme que la coopérative changera son statut d'organisme à but non lucratif pour devenir à but lucratif afin d'être en mesure de le faire (C20001)<sup>47</sup>.

Du côté de la deuxième coopérative en arts et culture, les membres utilisateurs doivent obligatoirement être des organismes à but non lucratif ou des regroupements dûment enregistrés agissant dans le secteur culturel. Une demande d'adhésion doit être effectuée. Leurs parts de qualification s'élèvent à 500 dollars et peuvent être payées dans le courant des deux premières années, facilitant ainsi l'adhésion des organismes en démarrage qui auraient des moyens financiers limités. Il s'agit d'une cotisation à vie et elle peut être récupérée si l'organisme décide de ne plus faire partie du membership de la coopérative. Ce statut permet de bénéficier d'une ristourne de 40 % sur la location des salles et des équipements, en plus de profiter des avantages d'être réseauté avec d'autres organismes du même secteur.

Enfin, pour la dernière coopérative, les membres utilisateurs doivent obligatoirement détenir une place d'affaires dans la localité. La part sociale est surtout symbolique pour cet organisme puisqu'elle se chiffre à 10 dollars. Il existe toutefois une particularité que l'on ne retrouve dans aucune autre entreprise à l'étude. En effet, les membres utilisateurs, au-delà du paiement de leur part sociale, doivent déboursier une cotisation annuelle allant de soixante-dix dollars pour les plus petites entreprises jusqu'à deux cents dollars pour les plus grosses. Le statut de membres utilisateurs leur permet d'obtenir des rabais sur l'achat

---

<sup>47</sup> Les coopératives peuvent faire le choix d'être des entreprises à but non lucratif ou à but lucratif. C'est une décision qui est généralement prise lors de la mise en place des structures et qui émane de l'assemblée des membres. Si une coopérative décide d'être à but non lucratif, elle ne sera pas autorisée à verser des ristournes à ses membres ou à rémunérer le capital investi dans des parts privilégiées.

d'espaces publicitaires dans le journal, en plus de profiter de toutes les activités sociales, culturelles ou de réseautage organisées pour les gens d'affaires.

La libre adhésion est ainsi un élément effectif chez les coopératives dans la mesure où les membres utilisateurs répondent aux critères les définissant. Toutefois, dans le cas des CPE, cette notion reste très théorique dès lors que le manque de places limite l'accès aux services. Néanmoins, cette accessibilité demeure une priorité et une préoccupation constante pour la majorité des organismes associatifs, le développement de point de services dans des milieux n'en bénéficiant pas encore en est un exemple concret.

#### 3.3.1.1.2 Les membres travailleurs

Deux des trois coopératives comptent des membres travailleurs. Pour la coopérative dans le secteur de l'alimentation, le statut de travailleur dans l'organisme permet d'obtenir le statut de membre travailleur à l'employé. Pour ce faire, il doit toutefois acquérir au moins une part sociale de qualification, d'une valeur de 10 \$ et 190 parts privilégiées, d'une valeur de 1 \$. Pour la coopérative œuvrant dans le domaine de l'édition, c'est également le cas, néanmoins, les travailleurs doivent déboursier la somme de 10 dollars, soit une part sociale, pour obtenir le statut de membres travailleurs.

#### 3.3.1.1.3 Les membres de soutien

Encore là, deux coopératives, à savoir les coopératives n° 1 et n° 2, possèdent des membres de soutien. Dans le cas de la première entreprise, les membres de soutien sont des non-résidents ou encore des organismes qui avaient un intérêt à ne pas voir disparaître un service d'épicerie dans la localité. Leur contribution n'est pas fixe, mais elle doit comprendre au moins une part sociale de qualification et 90 parts privilégiées. Pour la deuxième entreprise, il existe trois sortes de membres de soutien : individuel, communautaire/OBNL ou encore corporatif. Pour chacun, le montant de la cotisation varie et s'élève respectivement à 20 \$, 50 \$ ou 500 \$, ce qui leur octroie 2, 5 ou 50 parts sociales. Ces parts ne sont pas remboursables, contrairement aux parts des autres catégories.

Tableau 6 : Les différentes catégories de membres et leur répartition dans les coopératives de solidarité à l'étude

	<b>MEMBRES</b>	<b>UTILISATEURS</b>	<b>TRAVAILLEURS</b>	<b>DE SOUTIEN</b>
<b>Coop n° 1</b>	208	175	4	29
<b>Coop n° 2</b>	18	6	0	12
<b>Coop n° 3</b>	81	70	11	0

Couspeyre, 2013.

Au surplus, il faut souligner que le statut de membres utilisateurs et ou de membres actifs, de membres travailleurs et de membres de soutien leur confère à tous des droits exclusifs, inhérents au statut de membre, à savoir le droit de vote lors de l'assemblée générale annuelle et le droit d'être élu en tant qu'administrateur représentant leur catégorie au conseil d'administration de leur organisme.

### 3.3.1.2 Les salariés

De façon générale, nous constatons que les six entreprises à l'étude embauchent 169 personnes (tableau 7). Plus spécifiquement, nous observons que les personnes rémunérées se trouvent en plus grand nombre dans les CPE que dans les coopératives. Cela dit, dans notre cas, cette situation est en partie imputable au fait que les CPE à l'étude ont également à leur charge la supervision de la garde en milieu familial, en plus de la gestion courante de leur installation, ce qui fait que ces organismes comptent davantage de ressources administratives.

En outre, nous relevons que les employés permanents à temps plein sont les plus répandus. En effet, parmi les employés, 67,5 % sont dans cette situation. Nous remarquons également que seuls 7,7 % des employés ont un statut temporaire. Ces constatations nous forcent à penser que les emplois dans les entreprises à l'étude sont relativement stables.

Finalement, comme le soulignent Saucier et Thivierge, « l'univers de l'économie sociale en est un où travaillent majoritairement des femmes » (2000 : 17). Cette tendance n'échappe pas à notre petit échantillon et nous observons que sur les 169 employés, seulement 13 sont des hommes, soit 7,7 %. Il est certain que nos propos doivent être relativisés dans la mesure où trois des six entreprises à l'étude évoluent dans le secteur de la famille et de l'enfance, secteur par tradition essentiellement féminin.

Tableau 7 : Nombres d'employés, leur statut et leur genre

	NOMBRE D'EMPLOYÉS						
	PERMANENTS				SAISONNIER OU TEMPORAIRE		TOTAUX
	TEMPS PLEIN		TEMPS PARTIEL		hommes	femmes	
hommes	femmes	hommes	femmes				
<b>CPE n° 1</b>	1	14		3			18
<b>CPE n° 2</b>	4	68		30		10	102
<b>CPE n° 3</b>		19		2			21
<b>Coop n° 1</b>	2	2		3			7
<b>Coop n° 2</b>		3	1	3			7
<b>Coop n° 3</b>	5	6				3	14
<b>Totaux</b>	12	102	1	41		13	169

Couspeyre, 2013.

### 3.3.1.3 Les bénévoles

Nous observons que les entreprises à l'étude font appel à 49 bénévoles de façon régulière (tableau 8). On constate que les bénévoles se trouvent, pour l'ensemble des structures, dans l'instance décisionnelle qu'est le CA en tant qu'administrateurs. Certains organismes bénéficient d'un soutien de la part de bénévoles lors d'activités sporadiques, mais cela demeure marginal.

Nous constatons que les hommes et les femmes sont généralement présents à parts égales dans les CA. En effet, parmi les 49 bénévoles, 24 sont des hommes alors que 25 sont des femmes. Toutefois, si nous observons la situation de plus près, nous remarquons que les bénévoles sont majoritairement des femmes dans les CPE, alors que le phénomène s'inverse dans les coopératives de solidarité. Cette situation est encore une fois aisément attribuable à la plus grande présence de femmes dans les CPE. Cela dit, il est tout de même intéressant de constater que cette situation progresse, selon un répondant qui souligne que

cette situation tend à évoluer au cours des dernières années avec l'implication plus constante des pères :

On est chanceuses parce qu'on a beaucoup d'hommes. Les services de garde sont un monde de femmes, mais ici là, les jeunes papas s'impliquent énormément; écoute, j'ai le tiers du CA qui sont des hommes depuis quatre ans, ce qui est vraiment... j'ai trois hommes régulièrement sur le CA, hommes d'entretiens, beaucoup de papas accompagnent les enfants, c'est au moins moitié, moitié dans l'ensemble là. (C10021 : 11)

Néanmoins, à l'inverse, nous n'expliquons pas la plus grande présence d'hommes dans les coopératives de solidarité étant donné que les secteurs d'activités dans lesquels elles évoluent ne sont pas spécifiquement masculins. L'étude plus approfondie de la structure populationnelle des milieux dans lesquelles elles sont installées pourrait-elle nous éclairer sur cette situation ?

Tableau 8 : Nombres de bénévoles, leur rôle et leur genre

	NOMBRE DE BÉNÉVOLES			
	Administrateurs au CA			Aide sporadique
	Totaux	Hommes	Femmes	
<b>CPE n° 1</b>	9	3	6	- Sorties
<b>CPE n° 2</b>	12	2	10	- Sorties, présents sur des comités
<b>CPE n° 3</b>	9	3	6	- Sorties, menus travaux
<b>Coop n° 1</b>	7	6	1	- Gestion de la page facebook
<b>Coop n° 2</b>	7	6	1	- Journée porte ouverte - Aide pour le site internet
<b>Coop n° 3</b>	5	4	1	
<b>Totaux</b>	49	24	25	

Couspeyre, 2013.

### 3.3.2 Les prises de décision et la vie démocratique

La détermination des règlements de chacun des organismes, des orientations ou encore des types d'activités offertes, est adoptée dans différentes instances démocratiques inhérentes aux organismes d'économie sociale. Toutefois, d'une structure à l'autre, nous verrons que ces instances n'ont pas toujours les mêmes rôles.

#### 3.3.2.1 L'assemblée générale annuelle

L'AGA est la première instance démocratique dans les organismes. Les personnes accréditées à être présentes lors de l'assemblée générale annuelle sont toutes membres des corporations. Seules les coopératives acceptent des non-membres lors de leur AGA; toutefois, ils sont présents à titre d'observateurs puisqu'ils ne détiennent pas le droit de vote. En revanche, même si certaines catégories de membres possèdent davantage de parts sociales, dans le cas des coopératives de solidarité notamment, cela ne remet pas en cause le principe démocratique selon lequel une personne égale une voix. En effet, tous les organismes à l'étude fonctionnent de cette manière.

Lors des AGA, le bilan annuel ainsi que les états financiers sont habituellement présentés à l'ensemble des membres de l'organisme présent. Cet organe a notamment pour mandat de ratifier les règlements adoptés par les administrateurs durant l'année et c'est lors de cette assemblée que les administrateurs sont élus.

Si dans l'idéal l'AGA est l'instance démocratique par excellence, dans les faits, cela doit être relativisé. La grande majorité des entreprises font le constat amer que les AGA n'attirent pas un nombre significatif de membres et qu'il est parfois même difficile d'atteindre le quorum. Même un bénévole témoigne de la situation : « donc, c'est assez incroyable, on fait une assemblée générale, j'étais seul, je voulais m'impliquer, mais tu sais c'est quand même incroyable, il y a une quarantaine d'enfants dans ce CPE-là, j'étais seul, j'étais tout seul » (C10002 : 2).

Ainsi, dans le cas des CPE, par exemple, il y a très rarement des élections, c'est la direction de l'organisme qui cible les candidats potentiels et qui effectue des démarches auprès des parents pour qu'ils puissent siéger au conseil d'administration, dans la mesure où peu de personnes intéressées par un poste d'administrateur se présentent lors des AGA. Pour pallier cette situation, certaines entreprises ont mis en place des stratégies dans le but d'attirer davantage de membres. En effet, la coopérative n° 1, par exemple, organise, en concomitance avec l'AGA, un souper offert aux membres présents. Si cela a donné des résultats selon un répondant, cette stratégie engendre des coûts que l'entreprise n'a pu assumer toutes les années depuis sa création. Le CPE n° 2 incite, quant à lui, les membres à présenter leur candidature pour un siège au conseil d'administration en défrayant les coûts de déplacement pour les administrateurs ayant à faire plus de 50 km aller-retour. Ces stratégies ne sont malheureusement pas envisageables pour certaines entreprises dans la mesure où des coûts sont attachés à ces incitatifs.

### 3.3.2.2 Le conseil d'administration

#### 3.3.2.2.1 La composition des CA

La représentativité à l'intérieur des conseils d'administration diffère d'une entreprise à l'autre. Concernant les CPE, cette représentativité est déterminée par la loi sur les services de garde éducatifs à l'enfance. De ce fait, les CPE sont dans l'obligation de se conformer à cette composition, comme le font remarquer tous les dirigeants associés à ses structures. Le CA d'un centre de la petite enfance qui agit comme bureau coordonnateur doit ainsi comprendre au moins neuf membres. Il doit s'agir pour les deux-tiers de parents usagers des services de garde également répartis entre les installations et le milieu familial. En outre, il doit comprendre au plus une RSG et au moins un membre issu du milieu des affaires ou du milieu institutionnel, social, éducatif ou communautaire. Finalement, le conseil peut également compter au plus deux membres faisant partie du personnel (Québec, 2013 : ressource électronique).

Dans le cadre des coopératives, ce sont les règles de régies internes adoptées lors d'une assemblée générale annuelle qui déterminent la composition du CA. Dans le cas de la coopérative n° 1, toutes les catégories de membres sont représentées, à savoir les membres utilisateurs, les membres travailleurs et les membres de soutien dans une proportion différente (tableau 9). Tous sont élus lors de l'assemblée générale annuelle, à l'exception du membre travailleur qui est représenté par le gérant de l'entreprise lors des CA. Concernant la coopérative n° 2, chacun des organismes membres – les membres utilisateurs – doit mandater un représentant de son organisme pour siéger au CA. De plus, chaque groupe (utilisateurs et de soutien) doit élire au moins un administrateur. Notons que cette pratique diffère quelque peu des organisations coopératives en général, puisque ce sont habituellement les membres de l'organisme qui élisent les administrateurs lors de l'assemblée générale annuelle. Or, dans ce cas, comme nous le constatons, ce sont les organismes eux-mêmes qui mandatent les administrateurs pour les représenter. Ainsi, il n'y a pas vraisemblablement d'élection, hormis pour le siège du représentant des membres de soutien. Enfin, pour la coopérative n° 3, les membres utilisateurs majoritaires au conseil d'administration sont élus lors de l'assemblée générale annuelle. Seul le membre travailleur présent au CA est désigné à l'interne par l'ensemble des travailleurs.

Nous observons que, s'il existe différentes façons de devenir administrateur, ce sont tout de même, pour l'ensemble des organismes à l'étude, les membres utilisateurs et ou actifs qui sont les plus nombreux au sein de cette instance décisionnelle. Ainsi, comme le fait remarquer un répondant dans le cas des services de garde : « [...] c'est vraiment les parents qui ont la gouverne des CPE » (C10021 : 12).

Tableau 9 : Rôles, responsabilités et représentation des conseils d'administration de chaque organisme

	LE CONSEIL D'ADMINISTRATION	
	REPRÉSENTATION	RÔLE ET RESPONSABILITÉ
CPE n° 1	6 parents utilisateurs 1 employé 1 RSG 1 représentant du milieu	- Établir les orientations - Fixer les objectifs - Établir et adopter les politiques et procédures internes - Surveiller la gestion financière
CPE n° 2	8 parents utilisateurs 2 employés 1 RSG 1 représentant du milieu	- Établir les orientations - Respect des lois et règlements - Établir et adopter des règlements de régies internes - S'assurer de la qualité des services - Surveiller la gestion financière
CPE n° 3	6 parents utilisateurs 1 RSG 2 représentants du milieu	- Déterminer les objectifs - Établir les règlements de régies internes - Adopter les politiques et procédures - Donner les mandats au DG et l'évaluer - Délivrer et renouveler les permis pour les RSG - Adoption des budgets
Coop n° 1	5 membres utilisateurs 1 membre travailleur 1 membre de soutien	- Superviser l'entreprise - Déterminer les objectifs - Établir les orientations - Surveiller la gestion financière - Appliquer des lois
Coop n° 2	6 membres utilisateurs 1 membre de soutien	- Entériner les propositions d'orientation de l'équipe de travail
Coop n° 3	4 membres utilisateurs 1 membre travailleur	- Gérer les dons et commandites - Engager un DG qui opère le journal

Couspeyre, 2013.

### 3.3.2.2.2 Rôles et responsabilités des administrateurs

Les rôles et responsabilités des conseils d'administration sont multiples, comme nous l'indique le tableau 9. Nous observons que les CA ont en général la tâche principale d'établir les orientations et de fixer les objectifs à court, moyen et long termes. Les répondants révèlent que c'est donc le CA qui est décisionnel lorsqu'il s'agit de prendre une décision sur la destinée de l'organisme. Nous relevons également que le CA a la

responsabilité, dans la majorité des cas à l'étude, de la bonne gestion financière de l'entreprise. Enfin, certains répondants insistent sur le rôle de supervision du CA dans la gestion globale de l'entreprise, mais également sur sa responsabilité dans l'application des lois gouvernementales régissant les entreprises coopératives ou les services de garde éducatifs à l'enfance.

Soulignons quelques singularités. Dans le cas de la coopérative n° 2, par exemple, le CA a délaissé nombre de ses prérogatives à la direction générale; il voue, en effet, une grande confiance à l'équipe de travail, selon un répondant (C20011). Il s'agit avant tout d'une décision pratique dans la mesure où le CA ne se réunit que quatre à cinq fois par année, contrairement aux autres entreprises qui, elles, convoquent leur CA au moins une fois par mois. Cela dit, ce même répondant précise que toutes les décisions sont entérinées par la suite par le CA. Concernant la coopérative n° 3, le fonctionnement du CA reste très atypique avec deux volets. Pour le premier, celui des « gens d'affaires », le CA est décisionnel, il statue donc sur les activités consacrées aux gens d'affaires et il prend les décisions concernant l'affectation des surplus sous forme de soutien à la communauté. Pour le second volet, « journal », le CA a le mandat d'engager quelqu'un pour gérer le journal et il s'ingère très peu, pour ne pas dire aucunement, dans la gestion concrète qui, hormis les décisions d'investissement, est presque entièrement laissée aux mains du directeur général. Ainsi, le journal est administré comme une entité à part entière et comme s'il s'agissait d'« un journal à propriétaire unique ou que ce soit le plus rentable possible » C20021 : 10).

En général, on observe que les CA ont une bonne marge de manœuvre. Les administrateurs sont heureux de constater que leurs idées sont considérées lors des prises de décision. En effet, certains avaient quelques préjugés, surtout les administrateurs liés au CPE, quant à la rigidité des conseils d'administrations et avaient peur que tout soit décidé d'avance, à l'instar, selon eux, des conseils d'établissement. Ils sont donc agréablement surpris de constater que ce n'est pas le cas dans leur organisme.

On se sent vraiment impliqué. Par contre, comme administrateur, non à ma grande surprise, je sens que ce que j'ai à dire a un poids. Vraiment, il y a cette ouverture-

là, je sens que l'on peut débattre, oui, oui, oui. Contrairement à des conseils d'établissements là en milieu scolaire où t'as ben beau dire ce que tu penses soit comme parent, ou comme enseignant représentant, les décisions sont prises bien avant. Là on a notre mot un peu à dire. (C10002 : 3)

Dans le cas des CPE, les répondants constatent que le CA est en mesure de donner une couleur locale particulière à l'organisme. Cela dit, cette situation tend à changer : les répondants révèlent que cette marge de manœuvre s'amenuise en raison des multiples instructions émanant du MFA.

Il y a un phénomène aussi qu'il va falloir gérer, c'est que chaque BC avait ses politiques et procédures, qui découlaient de la loi, mais qui pouvaient être colorées avec un petit plus de bleu, un petit peu plus de rouge là. Là, le Ministère est en train de nous enligner dans : on a toutes les mêmes politiques, ça fait que c'est l'uniformité qui va... [...]. (C10021 : 15)

Un autre répondant souligne que si le CA est décisionnel, l'imposition de politiques et procédures toujours plus restrictives de la part des instances gouvernementales limite grandement les moyens à la disposition du CA afin d'atteindre les objectifs fixés<sup>48</sup>. À la lumière de ce qui vient d'être décrit, on peut néanmoins observer que l'organe décisionnel par excellence demeure le CA, l'AGA occupant un rôle pratiquement consultatif.

### 3.3.2.3 Les directions

Les rôles et responsabilités des directions dans les organismes à l'étude sont multiples et de différents degrés d'un organisme à l'autre, les mandats peuvent être distincts.

Dans le cas des CPE, les directions ont en général une grande marge de manœuvre dans la mesure où elles « [respectent] le budget qui a été adopté au conseil d'administration, et les orientations du conseil d'administration » (C10011 : 16-17). Elles ont pour mandat de mettre à exécution les décisions prises lors du CA, mais également de lui donner toute l'information et les outils qui lui permettront de prendre les décisions

---

<sup>48</sup> Nous reviendrons plus précisément sur la diminution de leur marge de manœuvre dans la section dédiée au financement des organismes.

appropriées pour les destinées de l'organisme. En fait, certains dirigeants estiment qu'ils ont un rôle de pivot dans l'entreprise :

Je suis un petit peu le pivot de l'organisation, dans le sens où recueillir toutes les informations à la base, donc qui touchent les ressources humaines, financières, les lois, les règlements, transmettre les informations au CA de façon à ce qu'il soit nourri pour prendre les décisions adéquates là, et les soutenir dans la prise de décision, dans l'adoption des politiques et procédures, et par la suite voir à l'application des décisions, fait que c'est vraiment le pivot. (C10021 : 12)

En effet, les dirigeants précisent qu'ils ont à leur charge la gestion des ressources humaines, matérielles et financières. De cette façon, ils ont le mandat de s'assurer que tout fonctionne dans l'entreprise. Pour ce faire, leur liberté d'action est tout de même importante puisque c'est à eux de décider comment vont s'appliquer les décisions. Ainsi, la consolidation de partenariats, de collaborations, la communication interne et externe, etc., sont des domaines qu'ils sont à même de gérer sans en référer nécessairement à leur CA.

Dans le cas des entreprises coopératives, les responsabilités des dirigeants sont très semblables; leurs priorités quant à elles diffèrent. Tout comme les responsables des CPE, ils ont en effet un rôle pivot dans l'entreprise puisqu'ils gèrent aussi les ressources humaines et matérielles. Néanmoins, leur mandat est surtout basé sur la gestion financière efficiente de l'entreprise. En effet, tous les répondants ont fait mention du rôle du dirigeant comme d'une personne responsable de la viabilité financière de l'entreprise. Pour l'un d'entre eux, son mandat principal est de gérer l'entreprise de la façon la plus rentable possible (coop n° 3), pour réaliser le maximum de profit. Pour les deux autres, il s'agit avant tout d'assurer la survie financière de l'entreprise. Ainsi, pour les dirigeants des coopératives, les priorités, même si elles se basent sur la question financière, n'ont pas la même portée. En effet, les enjeux ne sont pas les mêmes dans la mesure où, pour l'une, il s'agit de faire du profit, pour les autres, d'assurer le maintien des services.

Cela étant dit, il apparaît que les coopératives n° 2 et 3 gardent une très grande marge de manœuvre puisque le CA leur accorde une grande confiance. Dès lors, ce sont les dirigeants qui décident, en quelque sorte, la route à prendre pour atteindre leur mandat.

Concernant la coopérative n° 1, la situation est très différente. Même si le CA accorde une confiance sans bornes à son gérant, la situation financière de l'entreprise l'a forcé à adopter une comptabilité réelle, c'est-à-dire au jour le jour. De cette manière, le CA et le gérant doivent surveiller de très près toutes les activités de l'entreprise, pour ne pas être en situation de déficit. Ainsi, la marge de manœuvre pour le dirigeant demeure très mince.

Au-delà de cette marge de manœuvre relative ou effective, l'ensemble des répondants relève que les dirigeants et le CA sont en constante communication. En effet, que cela se fasse par téléphone, courriel, rencontre informelle ou encore lors d'une réunion, il ne se passe pas une semaine sans que les dirigeants et les administrateurs ne se consultent. La gestion s'effectue donc de façon transparente et même pour les dirigeants ayant une grande liberté d'action, les membres des CA sont régulièrement sollicités pour avis.

De ce fait, les dirigeants ont un pouvoir de décision surtout au niveau des opérations courantes ou de la gestion de terrain, comme ils le soulignent eux-mêmes. Néanmoins, nous observons que le mode de gestion est très participatif dans ces entreprises même si seule la coopérative n° 1 donne à son dirigeant le droit de vote au CA pour y représenter les membres travailleurs. Comme nous l'indiquons, les décisions à propos de la gestion adéquate de l'organisme se prennent majoritairement de façon conjointe entre le CA et les équipes de travail. Ainsi, même s'il y a consultation, les décisions ayant une grande incidence sur l'organisme sont décidées et validées en CA et le DG, au-delà de sa participation à l'élaboration des décisions, joue avant tout un rôle d'exécutant. De cette manière, sa liberté d'action dépendra de la place laissée à l'initiative par le CA.

### 3.3.2.4 Les membres

#### 3.3.2.4.1 Leur rôle et leurs responsabilités

Le rôle des membres utilisateurs ou actifs est principalement d'ordre moral. Dans un premier temps, ils ont le devoir de faire part aux instances décisionnelles de leurs commentaires sur le service, de leurs satisfactions ou de leurs insatisfactions, dans le but de

participer à son amélioration. Dans un second temps, les membres utilisateurs ont la responsabilité morale d'utiliser les services mis à leur disposition. Ainsi, dans le cas des CPE, il s'agit d'envoyer leurs enfants à la garderie. Dans le cas de la première coopérative, c'est de faire leurs achats dans le magasin; pour la seconde, d'utiliser les locaux et les équipements disponibles, et enfin pour la troisième, c'est de faire l'achat des espaces publicitaires dans le journal ou de participer aux activités destinées aux gens d'affaires.

Les membres ont de nombreuses manières de faire valoir leur intérêt. Au commencement, comme le soulignent les répondants « l'assemblée générale, c'est la grande porte, parce que ça permet de siéger au conseil d'administration et tout ça » (C10011 : 17). De cette manière, la première façon de faire valoir son intérêt, c'est de devenir administrateur. Dans un deuxième temps, les répondants relèvent que la façon de faire la plus répandue est tout simplement de prendre contact, soit avec l'équipe de direction, soit avec un membre du CA. Dans le cas d'une entreprise (C10001), il existe même une procédure établie par le CA lorsqu'un membre éprouve une insatisfaction et veut en faire mention.

Les membres travailleurs ou les employés ont pour tâche principale d'exécuter les décisions prises par le CA. Toutefois, dans les CPE 1 et 2 ainsi que dans les coopératives 1 et 3, les travailleurs participent davantage aux processus décisionnels dans la mesure où ils sont représentés au CA. Certaines directions mentionnent que l'implication des employés dans l'entreprise passe aussi par la prise en compte de leurs opinions; ainsi, certaines d'entre elles ont une grande ouverture face aux considérations de leurs employés :

Moi, je vois la gestion comme quelqu'un qui est en dessous et qui soutient, que comme quelqu'un qui est en haut puis qui dirige. Fait que ça là, veut, veut pas là, ça fait aussi que les employés ils ont l'impression d'avoir une considération dans l'entreprise. Ils ne sont pas ici juste pour faire du temps, ils sont ici parce qu'ils croient au projet, parce qu'ils ont l'impression d'avoir un rôle important à jouer à l'intérieur de la mission. (C10011 : 20)

Les membres de soutien ont essentiellement un engagement moral à l'instar des membres utilisateurs à soutenir les organismes dans leur mission. C'est souvent, comme

nous l'indiquions, par solidarité pour l'organisme que les membres de soutien y adhèrent. Cela dit, c'est surtout et avant tout parce qu'ils ont intérêt à voir le service fonctionner, dans la mesure où il leur est profitable.

#### 3.3.2.4.2 La vie associative et la solidarité dans les organismes

Au-delà de l'implication des membres au conseil d'administration, on peut également les trouver de façon sporadique dans l'entreprise, lors des sorties par exemple, dans le cas des CPE, ou encore lors d'une journée porte ouverte, pour une des coopératives. Cela dit, quelques répondants, principalement des bénévoles, notent qu'ils sont confrontés au syndrome du TLM<sup>49</sup>. En effet, l'implication des citoyens est de plus en plus rare et repose le plus souvent sur un même noyau de bénévoles.

En fait, certains répondants estiment que l'implication des membres de façon bénévole n'est pas comparable à celle des années antérieures. Le rôle des membres était en effet relativement différent au même titre que l'incidence de leur implication : « nous, des fois, on leur demande un petit peu de soutien, au niveau surtout des activités [...], mais c'est sûr qu'on est loin des grandes corvées des années 70, 80 là [...] » (C10011 : 17). Certains regrettent même d'être contraints d'offrir des avantages aux bénévoles dans le seul but qu'ils s'impliquent dans l'organisme : « ce qui est dangereux pour moi, c'est ça. Avant ça, il y avait beaucoup de bénévolat interactif. Aujourd'hui, il faut que tu payes quelqu'un pour être sur un conseil d'administration, sans ça il n'y va pas, il faut qu'il ait des avantages, sinon il n'y va pas » (C20001 : 23).

Même si nous n'avons pas de données chiffrées sur la présence des bénévoles durant les années antérieures<sup>50</sup>, la situation actuelle n'est pas représentative des premières années d'existence des entreprises d'économie sociale, surtout dans le cas des CPE. Comme nous

---

<sup>49</sup> Syndrome du TLM : Toujours les mêmes.

<sup>50</sup> Girard (2008 : 29) mentionne toutefois que d'après « la littérature spécialisée sur l'analyse des phases d'évolution des coopératives (Desforges, Tremblay, 1979), le démarrage et les premières années d'existence sont souvent le sceau d'une importante mobilisation de bénévolat, la transition vers une équipe permanente pouvant exiger un certain temps ».

l'avons mentionné précédemment, le bénévolat fut un des moyens utilisés par certains organismes afin de résoudre leur problème. Ainsi, ils ont profité, à cette époque, d'un soutien considérable de la part de bénévoles.

En outre, les membres avaient une « obligation » effective de participer à la vie de l'organisme, que ce soit en donnant de leurs temps dans le cadre d'activités pédagogiques ou encore pour entretenir les bâtisses de manière à faire perdurer le service. À cette époque, un membre qui n'assumait pas ses responsabilités avait de grandes chances d'être exclu de l'organisme. De ce fait, les membres s'investissaient concrètement dans la vie corporative de leur organisme.

[...] Parce qu'il a été une époque, si comme parent utilisateur tu ne faisais pas ta part, tu ne pouvais presque pas garder ta place là, dans le fond, parce que si tu ne venais pas donner du bénévolat le weekend pour venir peindre une salle ou si pendant une sortie éducative t'accompagnais pas, bé il ne se passait rien, la salle tombait en décrépitude, l'activité avait pas lieu, alors t'avais pas le choix de t'impliquer parce que le service fermait. (C10011 : 16)

À l'heure actuelle, le rapport des membres à l'organisation a beaucoup évolué. Selon une partie des répondants associés aux CPE, les membres se situent davantage dans un rapport de consommation de services. Dans ces circonstances, le service est un acquis pour les membres et ils n'ont plus d'effort à fournir pour le conserver. Selon un répondant, cette situation serait imputable à l'ingérence du MFA dans l'élaboration des règlements et procédures limitant la décision des administrateurs à propos des rôles et des responsabilités des membres. Le fait, par exemple, d'interdire aux corporations de prélever une cotisation auprès de ses membres utilisateurs en est un exemple. Actuellement, le seul fait d'utiliser le service donne droit au statut de membre, comme nous le mentionnions.

Alors, c'est très, très, très, troublant de voir la distance qui s'est créée avec ce réseau-là, avec les années, et le fait que le gouvernement en a pris large sur ses épaules, comment ça a déresponsabilisé les parents, et qu'ils se disent maintenant que j'y sois que j'y sois pas, ça va durer et c'est là pour rester. Alors, il y a vraiment un effritement de cette implication-là, qui est assez notable. (C10011 : 16)

L'évolution de l'implication des membres semble ainsi liée à deux éléments. Dans un premier temps, les conditions d'existence des organismes ont changé, principalement leur situation financière. Ce qui fait que les corvées les fins de semaine, par exemple, sont des pratiques qui sont de moins en moins répandues et qui n'ont plus lieu d'être étant donné que les organismes sont à même de rémunérer des travaux de ce type. Cette situation pourrait être appréciable dans la mesure où elle confirme que les organismes ont réussi à surmonter les difficultés inhérentes aux premières années d'existence. Cela dit, cette situation a fait que les organismes ont plus rarement fait appel aux services des membres, qui se sont moins impliqués en leur sein.

Finalement, selon ce que nous révèlent les répondants, l'effritement du bénévolat serait en partie imputable, comme nous l'indiquions précédemment, à l'institutionnalisation des organismes. Dans ce sens, elle pourrait avoir un effet pervers, celui de déresponsabiliser les individus. Cela pourrait faire en sorte que la population se soit habituée à utiliser ce service, comme si elle consommait un service public. Ainsi, elle n'aurait plus de crainte de le voir disparaître et cela l'inciterait à ne plus s'investir dans son maintien. Cette situation pourrait également s'expliquer par l'individualisme ambiant qui touche notre société, comme le font remarquer Saucier, Beaudry et Denis (2002 : ii) et pousserait également certaines personnes à se comporter « essentiellement comme des consommatrices de biens et de services au sein de leurs organisations » (*ibid.*). Cela dit, il semblerait que les organismes aient eux-mêmes une responsabilité dans cette situation. Demoustier (2001 : 113) constate elle aussi, « une réelle progression d'une attitude consumériste chez les usagers », toutefois, elle souligne que cette attitude a tendance à être « encouragée par les associations quand leur projet collectif n'est pas renouvelé ou affirmé et quand l'animation disparaît derrière la seule prestation des services » (*ibid.*).

### 3.3.3 La communication, L'éducation et la formation

#### 3.3.3.1 La communication dans l'organisme

Nous l'avons déjà mentionné, les dirigeants et les membres du conseil d'administration ont des contacts réguliers dans la grande majorité des entreprises à l'étude. Cela dit, la communication dans ces structures ne s'arrête pas là. Tous les dirigeants ont mentionné avoir développé dans leur organisme respectif de nombreuses stratégies pour assurer une communication optimale entre les travailleurs, la direction et les membres. Ils se sont notamment munis d'outils communicationnels de différentes natures<sup>51</sup>.

De nombreux organismes ont ainsi privilégié des réunions d'équipe qui ont lieu à des fréquences variées. C'est une manière pour eux de s'assurer que tout se déroule convenablement dans l'organisme, mais il s'agit également d'une tribune dans laquelle chacun des employés peut faire entendre sa voix.

De façon plus systématique, certains d'entre eux ont également accordé une place importante à l'affichage d'information sur des babillards situés dans les organismes ou à l'envoi de communiqués à destination de leurs membres, notamment dans le cas des dirigeants chargés des RSG, afin de leur fournir de l'information pertinente reliée à leur emploi : « les communiqués sont à la fois pédagogiques, des moyens, des pistes d'intervention, ou de l'information pédagogique, puis à la fois administrative » (C10021 : 16).

Le contact direct accompagne également ces mesures. Quelques répondants indiquent en effet que le contact verbal est la façon la plus directe et la plus efficace d'entrer en relation avec les membres et les travailleurs. Ainsi, un dirigeant a opté pour « [...] la

---

<sup>51</sup> Notons que les structures associatives ont mis en place davantage de dispositifs pour assurer une bonne communication comparativement aux entreprises coopératives. Cela dit, cette situation pourrait facilement s'expliquer par le fait que les CPE ont à gérer des ressources humaines plus nombreuses que celles des coopératives de solidarité. Les communications pourraient se complexifier davantage dans les premières structures, raison pour laquelle un plus grand nombre de stratégies facilitant les échanges entre les différents membres de l'organisme auraient été mises en place.

politique de la porte ouverte, donc les employés m'appellent quand ils veulent, ils viennent me voir quand ils veulent, on ne prend pas rendez-vous, ici ça n'existe pas » (C10011 : 21). D'autres circulent régulièrement dans l'organisme pour rencontrer les membres et les travailleurs : « sinon c'est du vive voix, téléphone, présence, je me promène souvent auprès des organismes » (C20011 : 13).

Afin d'améliorer la communication et les relations entre l'organisme et les membres utilisateurs, cette fois-ci certaines entreprises ont finalement misé sur l'utilisation de ressources internet ou de façon plus conventionnelle sur la diffusion d'un journal interne. Un nombre considérable de ces entreprises gèrent, en effet, des sites Internet, mais certaines passent également par des réseaux sociaux tels que Facebook afin d'être en relation constante avec leurs membres, alors que d'autres ont mis en place des journaux internes afin de leur transmettre de l'information.

Le but sous-jacent de ces stratégies mises en place afin d'assurer une bonne communication entre les différents acteurs présents au sein de l'organisme est d'abord de consolider leurs liens d'attachement à l'organisme. En outre, ces entreprises ont misé sur ces outils notamment dans le but d'améliorer l'ambiance de travail<sup>52</sup> et faire en sorte que l'entreprise puisse fonctionner de façon optimale :

On a à cœur que ça s'améliore et que l'ambiance de travail soit bonne, parce qu'on sait que, regarde, c'est directement lié à la qualité du travail que les employés donnent, tu sais quand tu n'aimes pas ton travail puis que tu n'es pas heureux, bien regarde. Ça fait qu'on veut que nos employés soient bien, puis on met temps et énergies pour essayer [...]. (C10001 : 17)

---

<sup>52</sup> Deux des organismes ont vécu des difficultés en regard de la gestion des ressources humaines. Pour régler ces conflits, elles sont allées jusqu'à faire appel à un consultant externe spécialisé en gestion des ressources humaines. L'un d'entre eux a mis en place un arsenal considérable d'outils, suite à ces échanges, afin d'améliorer l'ambiance de travail dans l'organisme : un comité d'intérêt mutuel, un comité social ou encore des formations d'équipe dans le but de gérer le stress au travail, par exemple, ont vu le jour afin de renforcer les liens entre les employés.

### 3.3.3.2 La promotion des avantages coopératifs

La promotion des avantages coopératifs n'est clairement pas une priorité pour la majorité des entreprises à l'étude et particulièrement pour les CPE.

Les dirigeants des services de garde estiment qu'ils n'ont pas besoin de faire de la promotion pour leurs services et que, dans tous les cas, ce n'est pas leur rôle : « je te dirais que le budget publicité, il est très, très minime, parce que c'est ça, on n'a pas de place à offrir, parce que si on faisait de la publicité là, les parents ce qu'ils comprendraient c'est qu'on a des places à offrir, ce qui n'est pas le cas » (C10001 : 18). En outre, un répondant considère que ce mandat relève davantage de la responsabilité des organismes représentatifs provinciaux, dans la mesure où au niveau local ils n'ont pas besoin actuellement de défendre le modèle<sup>53</sup>.

Le manque de temps est aussi un motif rapporté par les répondants justifiant le fait de ne pas être en mesure de faire de la promotion : « en ce moment on n'a pas le temps de mettre ça [la promotion du modèle coopératif] dans les mandats, parce qu'on en a par-dessus la tête avec ce qu'on a [...] (C20011 : 14). Un partenaire fait lui aussi ce constat : « on entend, de moins en moins parler d'économie sociale, les gens sont de plus en plus occupés à régler le quotidien, entres autres » (C10024 : 7).

Dans le cas d'une entreprise, le dirigeant avoue que les gens profitant des services ne sont pas nécessairement au courant qu'il s'agit d'une EÉS, mais cela ne les incite pas pour autant à faire davantage de promotion. En fait, il indique que si l'entreprise n'en fait pas, c'est simplement parce qu'elle n'y voit aucun intérêt (C20021).

Cela dit, même si ce n'est pas inscrit dans leur mandat, deux des entreprises coopératives considèrent que la promotion de l'entrepreneuriat collectif se fait tout de même au quotidien à travers l'image qu'elles projettent aux gens :

---

<sup>53</sup> Selon lui, ce n'est pas leur rôle de promouvoir le modèle dans la mesure où « on n'a pas eu vraiment à le défendre de façon locale, parce que [...] on n'a même pas de garderie privée à but lucratif sur le territoire, donc c'est vraiment quelque chose que les gens n'achètent pas beaucoup dans le coin, et le modèle OSBL et tout ça, c'est quelque chose avec lequel tout le monde est confortable » (C10011 : 22).

Sinon on le fait en nommant la coopérative, on dit toujours la coopérative de solidarité [...], ce n'est pas tous les gens qui sont dans le coopératif qui le nomment ou qui le mettent dans leur logo. Déjà, de cette manière-là, les gens savent qu'on est une coopérative. Ensuite, souvent quand il a des visites, il y a beaucoup de visites des maires ou de gens d'autres villes qui veulent reproduire ça, reproduire ce modèle-là, ils viennent nous voir, c'est du cas par cas, c'est un par un, on n'a pas de, on ne fait pas de conférence ouverte à tous, mais on est toujours très ouvert à parler de cette formule-là. [...] On n'a pas d'outils qui a [*sic*] été mis en place pour ça, mais on le fait régulièrement. (C20011 : 14)

Ainsi, en étant un modèle pour d'autres initiatives, ils font la promotion du modèle coopératif. Une de ces deux coopératives participe également à une journée annuelle de l'économie sociale pour en faire la promotion. C'est l'occasion de regrouper les nombreux acteurs impliqués dans ce secteur :

Promouvoir l'économie sociale ? [oui] bien, on fait une journée annuelle pour ça, pour la promotion là [...] on invite tous les conseils municipaux des 18 municipalités, on invite toutes les entreprises de l'économie sociale à participer à cette journée-là, il y a le volet formation puis le volet souper, puis détente, puis communication, et information aussi [...]. (C20001 : 14)

D'ailleurs, selon un des intervenants liés à cette entreprise, la promotion ne doit pas relever seulement de la responsabilité des entreprises d'économie sociale. Elle doit également passer par des acteurs locaux tels que les conseils municipaux, mais aussi par les acteurs politiques, les députés, par exemple. Il estime toutefois que la promotion du modèle auprès des utilisateurs se fait de façon trop timide; en fait, il pense qu'ils sont trop introvertis et n'osent pas s'affirmer : « c'est sûr que pour le client, on ne leur donne pas la

auprès des administrateurs des services de garde. Cela dit, il n'existe dans aucune entreprise un plan de formation préétabli destiné aux administrateurs<sup>54</sup>, ce qui fait que ces formations restent très sporadiques.

Pour les CPE, la plupart des formations tournaient autour des rôles et des responsabilités des administrateurs. Dans les coopératives, les sujets étaient plus divers, allant de la compréhension des chiffres comptables, du montage de règlements généraux jusqu'au développement du leadership. Aucune formation n'a toutefois été donnée afin de familiariser les membres aux principes coopératifs et aux valeurs de l'économie sociale. Le manque d'intérêt pour ce type de formation pourrait-il en être la cause? Le peu de formation disponible dans ce champ spécifique pourrait-il s'avérer également un élément de réponse à cette absence de formation?

Selon un répondant, le fait que les membres n'aient suivi, jusqu'à présent, que peu de formations est surtout lié à des contraintes personnelles. En effet, le problème ne vient pas de l'offre de formation, selon lui, mais davantage de la disponibilité des administrateurs : « Il y a diverses formations, il s'agit d'embarquer. Il y en a souvent de proposées aux membres, il s'agit d'embarquer. C'est sûr que si on aurait [*sic*] plus de disponibilité, on aurait plus de bagages » (C20001 : 13). Cela dit, les contraintes financières de l'entreprise peuvent aussi être un frein à la formation dans la mesure où il estime qu'elles sont parfois considérées comme des coûts plutôt que comme des investissements, de telle sorte qu'elles ne sont pas toujours mises de l'avant et privilégiées.

Finalement, si l'offre de formation est peu diversifiée, c'est peut-être attribuable aux changements à répétition observés au sein des CA. Un intervenant lié aux CPE déplore que les formations déjà données doivent se réitérer sans cesse dans la mesure où des changements constants sont enregistrés au sein des administrateurs<sup>55</sup> : « c'est toujours

---

<sup>54</sup> Nous parlons ici précisément des administrateurs puisqu'en effet certaines de ces entreprises, principalement les CPE, disposent d'un plan de formation destiné aux employés.

<sup>55</sup> Nous y reviendrons de façon plus approfondie dans le chapitre 4.

quelque chose qui est à recommencer parce que ça change tout le temps, mais oui effectivement, ils ont suivi une formation » [...] (C10001 : 16).

Bien que la formation et l'éducation à la coopération soient un des éléments phares des principes coopératifs<sup>56</sup>, nous sommes forcée de constater que les entreprises d'économie sociale à l'étude ont peu mis l'accent dessus. Nous avons même eu l'occasion de découvrir qu'il ne s'agissait pas, pour certains des intervenants, d'un élément à prendre en considération et que, pour d'autres, ce n'était clairement pas de leur responsabilité. Toutefois, deux des entreprises coopératives ont misé sur l'entraide et l'échange d'expériences et d'expertise auprès d'autres organismes du même secteur, mais aussi auprès d'acteurs territoriaux, une façon pour eux de contribuer à faire la promotion de l'économie sociale quotidiennement.

\* \* \*

Concilier les intérêts de chacune des parties prenantes internes tout en s'efforçant d'atteindre les objectifs et d'assurer un développement adéquat demeure un défi de taille pour les entreprises à l'étude. Les prérequis afin d'assurer une bonne gouvernance<sup>57</sup> semblent avoir été bien intégrés par les entreprises à l'étude, leur mise en pratique reste toutefois complexe. Elles ont, dans un premier temps, toutes défini clairement les rôles et responsabilités du CA et de la direction, ce qui assure un équilibre des pouvoirs et limite toute ambiguïté quant à l'exercice de leurs prérogatives, même si dans certaines entreprises les membres du CA ont tendance à déléguer nombre de leurs responsabilités à la direction. On a pu également observer qu'elles ont toutes consacré, avec plus ou moins d'ardeur, un temps considérable à instaurer un dialogue entre les différents acteurs, notamment à travers la mise en place de multiples stratégies de communication. Il s'avère cependant que la

---

<sup>56</sup> Il est vrai qu'il s'agit d'un élément peu présent dans la définition du Chantier de l'économie sociale. Toutefois, dans celle de l'Alliance coopérative internationale, c'est un des sept principes devant guider les pratiques coopératives.

<sup>57</sup> Lafleur identifie cinq « éléments importants, qui sont nécessaires à la pratique de la bonne gouvernance : 1 Définition des pouvoirs, rôles, responsabilités et respect des champs de compétences; 2 Transparence et communication; 3 Gestion démocratique et participative; 4 Leadership des dirigeants et des membres; 5 Éducation – formation » (Lafleur, 2008 : 120).

gestion démocratique et participative reste un élément plus délicat à concrétiser dès lors que certains membres (et il semble qu'ils soient de plus en plus nombreux) montrent peu d'intérêt pour la vie démocratique de leur organisme. Même si certaines entreprises ont mis en place des incitatifs, cela n'est parfois pas suffisant. Intéresser les membres à la participation reste ainsi un défi d'envergure, surtout lorsque certains usagers adoptent une attitude consumériste devant les services offerts. Finalement, on a pu constater que la formation et l'éducation à la coopération n'étaient pas non plus des éléments mis en valeur par un certain nombre d'entreprises à l'étude, principalement par manque de temps, mais aussi d'intérêt. Au-delà du fait que la négligence quant à l'éducation et la formation a une incidence sur l'acquisition des savoirs, mais aussi sur la diffusion du modèle d'entrepreneuriat collectif et de ses avantages à l'ensemble des citoyens (Lafleur, 2008), cette carence a également une incidence directe sur la participation des usagers puisque « l'éducation est le principe des principes parce qu'il éduque aux autres principes [...] » (Martin; cité par Lafleur, 2008 : 131); en effet, « on ne naît pas coopérateur, on le devient par l'éducation, la formation et l'expérience » (Bridault; cité par Lafleur, 2008 : 130). Les entreprises à l'étude ont ainsi une responsabilité, devant le manque de participation et le peu d'intérêt porté à la vie démocratique, en effaçant leur projet collectif au profit de la seule prestation des services (Demoustier, 2001).

### **3.4 LA MOBILISATION DES RESSOURCES FINANCIÈRES**

Après avoir énuméré les différentes sources de financement des entreprises à l'étude et après avoir détaillé les différentes méthodes de répartition des excédents, nous tenterons de dégager les contraintes liées aux ressources financières extérieures vécues par les entreprises et les solutions que celles-ci ont envisagées afin de limiter les possibles effets pervers liés à des sources de financement extérieures.

### 3.4.1 Les sources de financements

#### 3.4.1.1 Le financement public

La majorité des organismes à l'étude ont bénéficié à un moment ou à un autre de leur existence d'une source de financement gouvernemental. Seule la coopérative n° 3 affirme n'avoir jamais eu recours à du financement public.

L'aide financière publique varie grandement d'une structure à l'autre. Les CPE par exemple profitent d'un financement récurrent, assuré année après année par une entente négociée avec le MFA. Il s'agit pour ces structures de leur plus importante source de financement; en effet, les dirigeants estiment qu'il représente autour de 90 % de leur revenu<sup>58</sup>.

Pour les coopératives, les subventions allouées par des programmes gouvernementaux ou des institutions publiques sont de natures différentes. Dans un premier temps, elles prennent la forme de subventions sporadiques. Il s'agit principalement d'aides au démarrage, ou encore d'aides pour de l'amélioration locative. Les coopératives n° 1 et 2 en ont notamment profité. Dans un deuxième temps, elles prennent la forme de subvention par projet<sup>59</sup>. Ces subventions ne sont donc pas récurrentes, mais elles peuvent être renouvelées chaque année. La coopérative n° 2 bénéficie également de cette source de financement, mais pas uniquement celle-ci. Elle obtient aussi de l'aide conjoncturelle des

---

<sup>58</sup> Comme nous l'avions mentionné dans le chapitre sur la méthodologie, les rapports financiers ont été les documents les plus difficiles à obtenir. Seul le rapport de deux organismes nous a été fourni, celui d'un CPE et celui d'une coopérative. Dans le cas du CPE, le pourcentage de revenu attribuable aux subventions gouvernementales atteint 96,9 % du budget total de l'entreprise. Cela dit, il faut préciser que ce budget englobe les fonds pour le service de garde en installation et les fonds alloués pour la gestion du bureau coordonnateur. Or, le CPE ne reçoit pas les contributions des parents dont les enfants fréquentent un service de garde en milieu familial dans la mesure où le paiement des services se fait directement auprès de la RSG. Ainsi, ces revenus n'apparaissent pas dans les produits de l'entreprise. Si nous nous basons seulement sur les fonds destinés au service de garde en installation, le ratio est légèrement inférieur puisque dans ce cas la part des revenus gouvernementaux est de 87,8 %, ce qui reste toutefois considérable.

<sup>59</sup> Selon le collège coopératif « les politiques publiques soumettent [en effet] les structures à fonctionner sur une logique de projet, ce qui les contraignent à développer sans cesse de nouvelles actions et rend difficile la gestion et la pérennisation des actions développées » (cité par Eme, 2006 : 183).

instances municipales et locales; toutefois, ces demandes ne sont pas, elles non plus, récurrentes et doivent être réitérées chaque année.

De cette façon, les revenus publics ont représenté une part non négligeable des revenus de la coopérative n° 1 — environ 30 % — seulement lors du démarrage ou encore lors de projets de développement. Actuellement, ils représentent une partie infime du budget global de l'entreprise et il s'agit surtout de subventions concernant de la formation. Dans le cas de la coopérative n° 2, le financement public représente environ 50 %<sup>60</sup> de son financement global. Cela dit, cette part de revenu n'est pas récurrente comme nous l'avons précisé. Ainsi, chaque année l'organisme doit monter de nombreux dossiers de financement afin d'assurer la viabilité de ses activités :

On a eu beaucoup de subventions conjoncturelles [...] On a plein de petites subventions qu'on redemande chaque année [...] c'est plein de petits montants accumulés qui fait qu'au bout du compte on réussit bon an, mal an à aller chercher une centaine de mille par année en subventions. (C20011 : 15)

#### 3.4.1.2 Le financement privé<sup>61</sup>

Les entreprises à l'étude ont également fait appel à des sources de financement privé pour subventionner leur projet.

Dans un premier temps, il existe des fondations privées desquelles il est possible d'obtenir des fonds pour des projets spécifiques. Une entreprise a fait appel à une de ces fondations lors de sa mise en place (coop n° 2). Ces fonds sont essentiellement destinés à

---

<sup>60</sup> Indiquons que les répondants ne se sont pas entendus sur la part de revenu provenant de financements publics. Le dirigeant estime que cette part s'élève à 50 % alors que pour le bénévole, elle serait de 60 %. Malheureusement, sans rapport financier, il est difficile pour nous de mettre en évidence la réalité financière de l'organisme.

<sup>61</sup> Nous faisons référence ici aux subventions non remboursables. De ce fait, nous n'évoquerons pas les emprunts effectués auprès d'institutions financières, principalement parce que nous n'avons pas de données réelles sur la question. Cela dit, nous avons appris que les CPE ont une interdiction formelle d'emprunter auprès d'institutions bancaires (C10021). Dans le cas de la coopérative n° 1, nous savons qu'elle a eu recours à un emprunt qu'elle a contracté auprès de Desjardins lors du démarrage de l'organisme, qu'elle finira de rembourser en 2014. Concernant les coopératives n° 2 et 3, les répondants n'ont mentionné aucun emprunt lorsque nous avons évoqué la provenance du financement privé. Étant donné que nous ne disposons pas de leurs états financiers, nous ne pouvons malheureusement corroborer cette information.

des projets à court terme et les budgets sont rarement renouvelables en plus d'être limités aux objectifs souvent fixés par les fondations elles-mêmes. D'ailleurs, un répondant mentionne son profond malaise devant de tels financements. Selon lui, le financement privé semble fonctionner à l'envers dès lors que ces investisseurs fixent dorénavant les besoins auxquels il faut répondre et que les entreprises, elles, doivent cadrer avec les exigences du programme pour être en mesure de financer leurs projets :

[...] Quand on fait des projets de ce temps-ci, moi je vois ça, il y a des grandes fondations qui arrivent en disant : bien, si vous nous faites des projets, on va vous financer. Bien là, tu avais comme pas de besoin, là il faut que tu t'assoies tout le monde ensemble puis là il faut que tu pondes un projet, moi je me dis : ça, c'est le monde à l'envers là, parce qu'on ne part pas du besoin. Il y a des sous, il faut aller les chercher, il faut imaginer quelque chose pour aller chercher les sous. Moi ça là, cette façon de voir le développement, je n'adhère pas du tout. Tu sais, je me dis : c'est le contraire, le développement il doit venir d'en bas, tu dois dire hé il y a un trou là, il n'y en a pas de service pour ça, on a des besoins, et il y a rien pour répondre à ça, bien faisons-le, tu sais, créons-le, et après ça on ira chercher les sous [...]. (C10011 : 4)

Un répondant lié à l'entreprise ayant bénéficié d'un tel investissement souligne toutefois que l'entreprise est à la recherche de financement pour des projets qu'elle réalise déjà et ne veut pas être obligée d'en créer de nouveaux sous prétexte de décrocher du financement<sup>62</sup> :

On a réussi à leur faire comprendre qu'on ne veut pas en faire plus, on veut qu'ils nous financent pour ce qu'on fait déjà. Donc le fait qu'on soit un peu, le fait qu'on a la tête dure, on réussit souvent à convaincre les gens de nous financer pour ce qu'on fait et non nous donner une charge de travail supplémentaire. (C20011 : 16)

Ensuite, ces entreprises ont bénéficié de subventions émanant d'entreprises ou d'organismes du milieu. Ces subventions prennent soit la forme de commandites lors d'activités particulières, comme c'est le cas pour la coopérative n° 2, mais ces montants restent très minimes, ou encore sous forme de soutien financier par l'entremise d'un don.

---

<sup>62</sup> Soulignons que cette problématique n'apparaît pas seulement lors des demandes de financement auprès de fondations privées. En effet, dès qu'il s'agit de financement par projet, même auprès de programmes gouvernementaux, les répondants remarquent qu'il est de plus en plus difficile de faire financer les projets déjà existants (C20011).

Les coopératives n° 1 et 2 en ont notamment bénéficié. Il peut s'agir d'une aide de la part d'une institution financière telle que Desjardins (coopératives n° 1 et 2) ou encore d'un investissement de la part d'un comité de développement (coopérative n° 1).

Les CPE ont également pu profiter d'une contribution du milieu lors de projets spécifiques tels que l'implantation d'une nouvelle infrastructure dans une municipalité. Cette aide prend la forme d'une subvention, mais elle peut également s'accompagner d'échanges de service ou encore de soutien en termes de prêt de salle.

Finalement, le CPE n° 2 mettait en place un partenariat avec une entreprise privée lorsque nous avons rencontré ses membres. Cette entente prend la forme d'une réservation de places pour les employés de l'entreprise dans une nouvelle infrastructure à venir. En fait, l'entreprise privée verse un montant d'argent au CPE pour réserver des places exclusivement à ses employés<sup>63</sup>.

Le financement privé ne représente qu'une partie infime du budget des organismes à l'étude. Cet apport a seulement été significatif pour la coopérative n° 1, estimant que les subventions privées ont représenté environ 30 % de son budget lors du démarrage de l'entreprise. Toutefois, on peut remarquer que cette source de financement tend à être privilégiée dans l'avenir pour un CPE. Cette stratégie vise à limiter les effets des restrictions budgétaires du MFA et ainsi il s'agit davantage d'un choix de derniers recours que d'une décision réfléchie. Cette entreprise tend à suivre la tendance vers laquelle le gouvernement semble se tourner : celle des Partenariats Publics-Privés. Comme le mentionne un répondant, en fonctionnant de cette façon, de nombreux parents, ne travaillant pas dans ces entreprises - ou n'ayant pas d'emploi -, vont être contraints de patienter encore davantage pour obtenir une place en service de garde régi :

[...] Le Ministère, sa façon de voir les choses, c'est associez-vous avec le privé, et vendez vos places [...] pour réussir à rétablir ce manque à gagner là. C'est personnellement assez ordinaire merci, parce que je me dis, on vient de court-

---

<sup>63</sup> Cela dit, les répondants n'étaient pas en mesure de nous indiquer la part que représente cet apport au budget global étant donné qu'il s'agit d'un projet qui n'était pas encore effectif.

circuiter là tous les parents qui ne travaillent pas dans ces grosses organisations-là, ils vont attendre encore plus longtemps. Que le privé finalement, à quelques milliers de dollars par année, s'approprie des places qui valent pas mal plus cher que ça et qui sont financés par le gouvernement, moi j'ai encore un profond inconfort avec ça. Fait que c'est ça, c'est assez particulier, l'enlèvement qui est pris [...]. (C10011 : 24)

### 3.4.1.3 Les sources de financement autonomes et leur répartition

#### 3.4.1.3.1 L'autofinancement

Dans les entreprises à l'étude, une part de l'autofinancement s'obtient grâce à la contribution des membres. Pour certaines d'entre elles, cette part reste négligeable; pour d'autres, elle représente un apport considérable.

Dans le cas des CPE, les revenus autonomes sont essentiellement attribuables aux revenus de garde défrayés par les parents qui jouissent du service. Ils déboursent 7 \$ par jour et cette part représente environ 10 % du budget total de ces entreprises. Cela signifie que leurs revenus autonomes proviennent presque entièrement de la contribution des membres actifs. Le montant de la cotisation n'émane toutefois pas des organismes puisqu'il est fixé par le MFA.

Cette situation inquiète d'ailleurs un répondant et il regrette qu'il s'agisse d'une décision politique dans la mesure où un sentiment d'insécurité s'est installé en regard des changements de gouvernement : « À chaque fois qu'il y a un budget, on se dit : bon, le Ministère va augmenter ça, parce qu'ils ont bien de la misère à trouver de l'argent, mais ils maintiennent, ça fait que c'est régi, ce n'est pas nous qui l'établissons » (C10001 : 18).

Dans le cas des coopératives de solidarité, la contribution des membres se fait de deux façons distinctes. Dans un premier temps, ils contribuent au capital social de l'entreprise en acquérant des parts sociales, lors de leur adhésion à l'organisme<sup>64</sup> ou lorsqu'elle est en phase d'investissement. La coopérative n° 1, par exemple, a sollicité par

---

<sup>64</sup> Nous avons détaillé précédemment le montant de ces parts selon la catégorie des membres pour chaque entreprise coopérative à l'étude.

deux fois la participation des citoyens à son financement en émettant des parts sociales à des moments charnières de son existence, au commencement et lorsque l'entreprise a fait l'acquisition des postes à essence. Ainsi, les répondants estiment que cette contribution a représenté, à ces moments-là, environ 15 % du financement global des projets. Dans le cas des coopératives n° 2 et 3, l'apport des parts sociales au capital de l'entreprise est surtout symbolique et représente une infime partie du revenu global. La coopérative n° 3 perçoit également chaque année une cotisation de la part de ses membres mais, encore là, cette contribution reste minime. Le dirigeant affirme qu'elle ne représente que 1 % du budget de l'entreprise.

Soulignons que, dans le cas des trois coopératives, c'est le conseil provisoire ou le CA qui a décidé du montant de la contribution des membres au financement de l'organisme, avec l'aide d'instances territoriales telles que la CDR qui les conseillaient dans leur décision.

Dans un deuxième temps, les membres des coopératives contribuent à l'autofinancement de l'organisme en utilisant quotidiennement les services. Au 31 décembre 2009, la coopérative n° 1 a effectué 48 %<sup>65</sup> de ses opérations avec ses membres, ce qui est considérable. Selon eux, en effet, « il y a quand même un très bon membership » (C20001 : 19), les membres participent activement au fonctionnement de l'organisme. Concernant les coopératives n° 2 et 3, les répondants estiment que les membres contribuent à hauteur de 25 % environ du chiffre d'affaires annuel de leur entreprise. Ainsi, pour la coopérative n° 2, cela signifie que la participation des membres au financement de l'organisme est non négligeable puisqu'elle représente approximativement la moitié de ses revenus autonomes. Dans le cas de la coopérative n° 3, la contribution des membres n'est pas très significative dans la mesure où elle représente seulement le quart du budget global de l'entreprise.

---

<sup>65</sup> Ce chiffre émane d'un des états financiers que nous avons pu obtenir. Le répondant à qui nous avons posé la question estimait toutefois que l'activité des membres représentait 65 % de son chiffre d'affaires (C20001).

Finalement, le reste des revenus autonomes provient de la participation des non-membres au fonctionnement de l'organisme. Pour la coopérative n° 1, cette contribution représente ainsi 52 % de ses revenus, pour la coopérative n° 2, il s'agit de 25 % de son budget et enfin pour la coopérative n° 3, 74 % environ de son chiffre d'affaires annuel est assuré par la participation des non-membres à ses activités courantes.

#### 3.4.1.3.2 La répartition des excédents

Pour la plupart de ces entreprises, il faut indiquer qu'il existe très peu d'excédents à la fin de leur exercice financier et pour certaines il n'y en a même jamais eu. La coopérative n° 3 fait toutefois exception à cette majorité dans la mesure où elle enregistre des surplus tournant autour 100 000 \$ l'année où nous l'avons rencontrée. Cela dit, les répondants indiquent que ces surplus peuvent grandement varier d'une année à l'autre étant donné le secteur d'activité dans lequel l'entreprise évolue<sup>66</sup> (C20022).

De ce fait, les maigres excédents enregistrés par la coopérative n° 1 sont réinvestis directement dans l'entreprise, en fait dans son fonds de roulement. La coopérative n° 2 n'a jamais enregistré de surplus, mais affirme que s'il y en avait, il serait réinjecté dans les activités de la coopérative, mais servirait également à diminuer le coût des services aux membres. La coopérative n° 3 dispose de ces surplus de trois façons. Dans un premier temps, elle verse des ristournes aux employés, mais cela reste aléatoire d'une année à l'autre selon le montant des surplus réalisés. Dans un deuxième temps, elle réinvestit une somme considérable dans le milieu, selon un répondant, cela correspondrait à la moitié des surplus effectués. Finalement, les surplus non distribués sont placés dans la réserve de

---

<sup>66</sup> En effet, le secteur de l'imprimerie et de l'édition est un domaine où la compétition est féroce, selon les répondants. En outre, il s'agit d'un secteur dans lequel les entreprises sont confrontées à de multiples imprévus mais aussi à de multiples impératifs. Leur choix de partenaires d'affaires pour l'impression et la distribution est notamment très limité. Cette situation les rend quelque peu fragiles dès lors qu'ils ont peu de contrôle sur les fluctuations inhérentes à leur secteur d'activité.

l'entreprise. Il est d'ailleurs très important pour les répondants d'avoir une sorte de sécurité afin de prévenir des pertes lors de changements inattendus dans le secteur d'activité<sup>67</sup>.

### 3.4.2 Concilier autonomie de gestion et indépendance de l'organisme

Le fait d'avoir des sources de financement extérieures et notamment gouvernementales peut être contraignant dans le cas de certaines entreprises à l'étude. Nous allons voir que le cadre de fonctionnement rigide auquel essentiellement les organismes associatifs doivent se conformer entame parfois leur autonomie de gestion.

#### 3.4.2.1 Les contraintes liées aux financements extérieurs : les exigences des bailleurs de fonds

Comme nous l'avons déjà mentionné, certains répondants reliés aux CPE relèvent que leur marge de manœuvre est limitée du fait de l'intrusion toujours plus prononcée de leur bailleur de fonds principal dans le fonctionnement des organismes. Selon certains, le fait que tout soit réglementé par décret amoindrit d'année en année la capacité décisionnelle des acteurs :

Absolument, absolument, tout est réglementé, tout est géré, tout est limité, alors c'est sûr qu'on n'est pas maîtres chez nous, on ne se racontera pas d'histoire là, dans le développement on est obligé de prendre beaucoup de thé vert et toutes sortes d'affaires pour rester zen parce que, à un moment donné, on a même l'impression qu'on prend des décisions, on les applique sur le terrain, mais que notre portion de capacité décisionnelle, elle est grugée à chaque année et c'est un peu le cercle vicieux de la reddition de compte et de la contribution de l'État. (C10011 : 24)

Le fait de rendre des comptes n'est toutefois pas ce qui dérange les répondants, ils sont tous très conscients qu'il s'agit de deniers publics et de montants parfois considérables, voire parfois faramineux. Il est donc normal, dans ces circonstances, de rendre des comptes. Cela dit, c'est la lourdeur des redditions de compte qui est mise en cause :

---

<sup>67</sup> Lorsque nous avons rencontré les répondants, le prix du papier venait d'augmenter considérablement, selon eux, et les coûts reliés à l'impression avaient donc également suivis la même courbe ascendante (C20021).

On a une vérification des vérificateurs comptables, on a un rapport financier à produire, qui est très, très, très volumineux, on a la reddition de comptes [...] qui est très pointue, ça fait qu'il faut s'assurer là, c'est ça, que quand on autorise des dépenses, bien, qu'on est capable de les assumer parce que là, si on arrive avec un budget déficitaire, c'est sûr que le Ministère va venir voir ce qui se passe chez nous là. [...] on est scruté de près. (C10001 : 19-20)

En outre, si certaines de ces démarches sont nécessaires afin d'assurer une bonne rétribution des fonds publics, des répondants considèrent que le temps consacré à satisfaire les exigences gouvernementales en matière de rapport d'activité n'est pas si rentable en fin d'exercice :

[...] Finalement quand on dit le temps, c'est de l'argent, bien les économies que peut-être on fait en bout de ligne, à force de passer par toutes ces affaires-là pour prouver qu'il n'y a personne à nulle part qui a fait un dollar de trop sur les projets qu'on a faits, ça a demandé tellement d'heures [...] que finalement, ce n'est pas rentable du tout, à l'autre bout. (C10011 : 24)

Le fait de se conformer à des cadres et à des règlements de plus en plus rigides a également une incidence sur la capacité d'initiative des acteurs. Être obligé d'appliquer les règlements à la lettre limite clairement leur capacité décisionnelle : « [...] ça donne un cadre rigide auquel il faut se conformer, ça nous enlève un petit peu de créativité des fois, souvent même » (C10021 : 18).

Finalement, un dirigeant a l'impression que « c'est un peu comme si l'administratif, l'avait emporté sur l'éducatif » (C10011 : 8), dans la mesure où l'organisme a dû faire des concessions avec lesquelles il n'est pas à l'aise. Les contraintes financières et administratives liées aux exigences du Ministère ont en effet obligé le CPE à faire signer des contrats à temps plein aux parents, soit cinq jours par semaine pour être assuré de préserver sa place. Selon le répondant, cette situation a des effets pervers, puisque dans ces conditions les enfants passent près de 50 h par semaine dans un service de garde.

Ces contraintes font dire à certains que l'État détient le contrôle sur ces organismes. Un bénévole a même l'impression que le gouvernement contrôle entièrement les CPE dans la mesure où toute décision doit être approuvée et autorisée par le MFA (C10012). Selon un

dirigeant, le gouvernement joue en fait le rôle d'un employeur auprès des CPE : « le Ministère, c'est comme notre boss là, c'est notre bailleur de fonds » (C10001 : 16).

Si les coopératives de solidarité à l'étude ne vivent pas ce genre de situation étant donné qu'elles ne dépendent pas exclusivement d'un seul bailleur de fonds, nous allons voir que ce sont d'autres préoccupations qui les habitent.

#### 3.4.2.2 Les contraintes liées aux financements extérieurs non récurrents : la fragilisation des organismes

Les répondants reliés aux coopératives de solidarité à l'étude n'ont pas indiqué ressentir de contrainte particulière de la part des bailleurs de fonds avec lesquels ils ont développé des ententes. Ils considèrent au contraire qu'ils sont davantage présents pour les conseiller et les soutenir :

Tu sais, ça n'a pas été vraiment de l'ingérence, on sentait qu'ils regardaient ce qu'on faisait un petit peu, puis encore là, moi je le prends plutôt positivement, ça nous force à attacher les bouts puis à travailler fort pour redresser ça toujours en pensant aux membres en premier [...] c'est surtout nous aider à trouver des solutions, plutôt que... ils ne nous ont jamais imposé nécessairement des choses. (C20002 : 12)

Cela dit, cette situation ne les empêche pas d'être confrontés à des difficultés d'ordre financier. En effet, les contraintes se vivent différemment pour ces entreprises. Dans un premier temps, des répondants relèvent que leur principale difficulté est de faire financer les activités courantes de leur organisme. En effet, les subventions disponibles pour les EÉS sont souvent allouées aux investissements immobiliers et mobiliers : « ils n'investissent pas dans les fonds de roulement, ils n'investissent pas dans les inventaires, ils investissent seulement dans ce qui est immobilier, dans la bâtisse et les équipements » (C20001 : 17). Dans le cas de la coopérative n° 1, comme nous l'indiquions antérieurement, cette situation a fragilisé considérablement l'organisme qui est obligé de puiser dans la réserve afin d'accroître son fonds de roulement.

La situation financière de la coopérative n° 2 est très insécurisante. Elle n'a pas encore obtenu de reconnaissance de la part du ministère de la Culture pour ses activités, ce qui fait qu'elle n'est pas admissible aux subventions destinées au fonctionnement de l'organisme. Ainsi, elle doit multiplier les petits montants d'argent afin de boucler son budget de fonctionnement. Avec plus de quinze partenaires financiers différents, il s'agit moins d'assurer son indépendance et son autonomie de gestion que de mener un combat au quotidien pour assurer la viabilité de l'organisme sur le long terme. Les subventions restent aléatoires et l'entreprise n'a pas l'assurance qu'elles soient renouvelées année après année. Le directeur général de l'organisme consacre d'ailleurs 70 % de son travail à la recherche de financement, ce qui laisse évidemment moins de temps pour le développement de projets par exemple :

[...] le financement [...] peut prendre peut-être 70 % de mon temps et le reste sert à justement : orientation, gestion et équipe de travail, bon, c'est beaucoup, concilier les deux ce n'est pas évident. C'est sûr que si on avait quelques subventions récurrentes ou un autofinancement plus grand, ça nous dégagerait du temps pour développer davantage. Il y a beaucoup d'idées de développement, mais on n'a pas le temps et les ressources pour les mettre en place. (C20011 : 16)

Au final, on peut constater qu'il n'y a pas de situation idéale pour les entreprises étudiées. L'institutionnalisation des organismes peut avoir des effets pervers comme la perte d'autonomie. D'un autre côté, la non-reconnaissance des organismes par les instances publiques tend à les fragiliser. Un intervenant résume très bien cette dichotomie. Il constate que lorsque l'organisme n'était pas reconnu par le MFA, certes il disposait d'une grande marge de manœuvre, mais n'avait pas les moyens de ses ambitions; or, maintenant que la situation financière est stable, l'effet pervers est que les membres ont le sentiment d'avoir perdu une certaine marge de manœuvre :

[...] C'est comme s'il n'y a pas de monde parfait. À l'époque où on n'était pas financé, ou presque pas, oui on avait de la marge de manœuvre, mais on était pauvre comme job, donc on pouvait rien faire, et là, maintenant qu'on est financé, oui on est plus à l'aise financièrement, nos installations sont de meilleure qualité puis tout ça, mais par contre on n'a aucun pouvoir de décision, sur comment on va aménager nos milieux physiques et tout ça, alors oui, c'est sûr que c'est contraignant. (C10011 : 25)

Cela dit, ces situations ne sont pas inévitables et les acteurs, nous le verrons, ont mis en place des stratégies parfois ingénieuses pour assurer d'une part leur autonomie de gestion et d'autre part pour stabiliser leur entreprise.

#### 3.4.2.3 Stratégies mises en place pour s'assurer une meilleure indépendance et liberté d'action

Pour restreindre l'intrusion parfois flagrante des bailleurs de fonds lors des prises de décision, ou encore pour aller à l'encontre de leurs réticences à financer des projets qui ne cadrent pas parfaitement avec leurs exigences, les acteurs que nous avons rencontrés ont développé des stratégies afin d'assurer leur liberté d'action et de maintenir leur autonomie de gestion.

Dans un premier temps, des entreprises n'ont pas hésité à effectuer des pressions auprès des bailleurs de fonds, pour que leur projet soit financé dans les conditions qu'ils avaient eux-mêmes établies. Une entreprise coopérative a même menacé son plus gros bailleur de fonds – la municipalité – de cesser ses activités auprès de la population et de ne se consacrer plus qu'à l'offre de service destinée à ses membres s'il refusait de la soutenir financièrement. En fait, selon eux, cette entente financière était bénéfique pour les deux parties dans la mesure où la coopérative comblait un besoin que la ville n'avait pas les moyens de prendre en charge. Ainsi, en mettant de l'avant cette situation, l'entreprise a réussi à obtenir une aide financière.

Dans le même esprit, un CPE a « joué du coude » pour faire accepter un projet qui, habituellement, ne correspondait pas aux critères des bailleurs de fonds. Lors d'un projet d'extension, ce CPE avait pour ambition de déposer une demande auprès du MFA afin d'obtenir des places supplémentaires aux permis. Or, une autre entreprise sur le même territoire avait la même intention. Ainsi, au lieu de se faire concurrence étant donné que les places accordées étaient limitées, elles ont décidé de s'associer : « alors, je suis allé rencontrer l'autre [directeur] de CPE, en disant : on va les coincer à quelque part, on va présenter un projet commun » (10011 : 26). Cette démarche a été initiée dans le seul but

d'obtenir le nombre de places suffisant afin de répondre adéquatement à la demande criante en matière de service de garde dans la région. Cela dit, en réagissant de cette manière devant la rigidité administrative imposée par les exigences gouvernementales, ces entreprises se sont heurtées à des résistances de la part des fonctionnaires :

C'est sûr que quand c'est arrivé sur les bureaux des fonctionnaires, eux ils n'étaient pas de bonne humeur, parce que là ça cadre dans rien là tu sais, quand ils essaient de nous rentrer dans la case n° x, ça ne rentre pas. Alors eux, ils ont vraiment fait au début de la résistance, c'était fou là [...]. (C10011 : 26)

Toutefois, elles n'ont pas pour autant baissé les bras et elles ont mis en place une autre stratégie, celle de faire adhérer d'autres partenaires au projet. En effet, ces entreprises ont eu la brillante idée de développer des partenariats politiques auprès d'acteurs influents afin de faire accepter le projet : « on s'est attaché le politique, et ça c'est bien, bien important, et la députation puis tout ça a tripé sur le projet, la ville [...] a tripé sur le projet, alors ça a été facile d'aller chercher des partenaires. Donc le projet, il a été accepté » (C1011 : 26). Ainsi : « c'est notre façon de réagir, c'est-à-dire c'est d'arriver avec des formules gagnantes et dire pourquoi pas [...] et de s'attacher à des partenaires qui vont aller avec nous pour dire, et pourquoi pas » (C100 : 26-27).

Le fait de développer des partenariats cette fois avec des acteurs locaux fut également une démarche entreprise par un autre CPE. Afin de contourner un problème administratif et des restrictions budgétaires, elle a mis en place un partenariat avec la municipalité dans laquelle un projet d'installation devait voir le jour. Cette instance locale a pris en charge un emprunt pour financer le bâtiment dans lequel devait s'installer le CPE et ce dernier, en payant un loyer, contribue à le rembourser.

Finalement, les entreprises coopératives ont pleinement conscience qu'en faisant un effort pour augmenter leur capacité d'autofinancement, elles seront en mesure d'assurer dans un premier temps leur autonomie de gestion, mais qu'elles pourront également pérenniser leurs activités.

Ainsi, l'entreprise coopérative n° 2 a-t-elle développé un projet d'expansion dans lequel elle sera en mesure d'assurer une part de revenu autonome considérable, tournant autour de 80 à 90 % de son budget global, ce qui lui permettra dans un premier temps de se « dégager de toutes ces demandes annuelles de financement » (C20011 : 17). Il s'agit, avant tout autre chose, d'une démarche importante dès lors qu'ils seront « moins à la merci de la volonté des élus et tout ça, parce que, dans certains cas, c'est ça qui n'est pas facile » (C20012 : 14).

L'entreprise coopérative n° 1 compte, quant à elle, sur la présence importante de ses membres : « je pense qu'on a un membership fort, donc les acteurs considèrent que la population est derrière nous » (C20002 : 13). L'ancrage dans le milieu et le sentiment d'appartenance à l'organisme sont des éléments qui sont pris en considération lorsque les bailleurs de fonds décident d'investir dans un projet, comme le mentionne un partenaire :

[...] ce sentiment d'appartenance à la communauté [...], on prend ça en compte dans le dossier aussi. Plus le sentiment d'appartenance est fort, plus c'est facile de mettre en lien, d'aller chercher la mise de fonds du milieu et tout ça, c'est tous des éléments forts facilitants quand on a ce sentiment-là dans le milieu [...]. (C20003 : 2-3)

Cela dit, ces deux entreprises misent, tout de même, sur l'augmentation de leur membership pour consolider leur assise. En effet, un nombre plus important de membres dans l'organisme assure un accroissement de leur revenu autonome du seul fait qu'ils contribuent aux activités économiques des organismes. D'ailleurs, un des défis d'une des entreprises est de faire comprendre à ses membres qu'ils sont propriétaires de l'entreprise : « quand tu ouvres la coop, tu rentres chez vous, c'est ça que les gens devraient se dire » (C20001 : 33). De cette manière, les membres s'impliqueraient encore davantage et auraient une conscience accrue du rôle qu'ils ont à jouer dans la pérennité de leur organisme.

\* \* \*

On constate ainsi que les stratégies de financement des EÉS sont déterminantes pour leur survie mais aussi pour leur développement. Les entreprises d'économie sociale à l'étude ont conjugué, nous avons pu l'observer, à la fois des ressources marchandes, à travers la vente de leurs biens ou de leurs services : il s'agit de leur part d'autofinancement provenant de la contribution des usagers. Elles ont également fait appel à des ressources non marchandes, notamment en obtenant des aides financières gouvernementales ou des subventions non remboursables et enfin elles ont mobilisé, nous l'avons vu précédemment, des ressources non monétaires, à travers l'implication de bénévoles ou encore le développement d'ententes partenariales basées sur des principes de réciprocité. Cette conjugaison, ou cette « hybridation » (Eme et Laville, 2006) des différentes ressources ne s'est toutefois pas faite sans encombre et exige encore actuellement un effort considérable de la part des organismes. En fait, l'équilibre entre les ressources n'est pas toujours évident. Si une grande partie des répondants ont mentionné être conscients de l'importance fondamentale d'un financement étatique adéquat d'abord pour assurer la viabilité de leurs services, mais aussi pour qu'ils soient reconnus « d'utilité publique » (Eme, 2006 : 171) et légitimés, cette reconnaissance peut en contrepartie s'accompagner d'une perte d'autonomie. De fait, l'augmentation de leurs ressources autonomes est également un enjeu crucial pour ces entreprises, manière pour elles d'assurer leur indépendance au risque toutefois de s'adresser de plus en plus à une clientèle solvable (comme cela a l'air d'être le cas pour un CPE). En somme : « sauf à basculer dans le marché ou la redistribution, le défi consiste à ce que la combinaison des ressources préserve la logique du projet politique initié par l'impulsion réciprocaire et ne l'instrumentalise pas » (Eme et Laville, 2005 : 254), ce qui, de toute évidence, n'est pas chose facile. En effet, comme le fait remarquer Eme (2006 : 182), il arrive que « les politiques publiques contribuent [...] à standardiser les relations à travers des règles et des procédures [...] », ce qui peut conduire à terme vers des « formes plus ou moins accentuées d'« hétéronomie » » (*idem* : 200). Nous avons pu le constater, les CPE entretiennent une relation ambivalente avec l'État, marqué par l'ambiguïté entre son rôle de pourvoyeur de fonds et son rôle de producteur de normes et de règles de conduite. Cette relation les a forcés à appliquer des règles qui peuvent parfois être

en contradiction avec leur valeur. Cela dit, ces entreprises ont montré que si leur marge de manœuvre est entamée à l'égard de certains aspects, elles tentent tout de même de résister devant l'offensive régulatrice des pouvoirs publics. Les entreprises ont en effet démontré que ces contraintes n'étaient pas insurmontables et qu'elles ne remettaient pas totalement en question leur autonomie de gestion.

## **CHAPITRE 4**

### **HISTORIQUE ET MOTIVATION DE L'ENGAGEMENT, PERCEPTIONS ET RETOMBÉES DES PRATIQUES : CE QUE NOUS EN DISENT LES ACTEURS**

Dans le présent chapitre, nous tenterons de dégager les motifs qui ont conduit les acteurs de l'économie sociale rencontrés à se joindre à cet ensemble, cela nous permettra de mieux comprendre leur intérêt pour celui-ci. Dans la première partie, nous examinerons ainsi les multiples facteurs qui ont influencé à la fois les bénévoles et également les dirigeants dans leur implication. Par la suite, nous essayerons de comprendre comment ces acteurs discernent l'impact et les retombées de leurs pratiques sur le territoire, à travers notamment le rôle envisagé par ces acteurs des organismes d'économie sociale dans leur milieu et, plus globalement, dans la société. Cette démarche nous aidera à comprendre comment les acteurs entremêlent leur conception de l'économie sociale à leur pratique.

#### **4.1 LE PARCOURS ASSOCIATIF DES BÉNÉVOLES**

##### **4.1.1 Une implication bénévole influencée par de nombreux facteurs**

Toutes les personnes bénévoles que nous avons rencontrées sont des administrateurs. Deux d'entre eux occupent la présidence de leur organisme. Précisons que ces deux bénévoles faisaient partie des initiateurs du projet, ils sont ainsi présents dans l'organisme depuis sa création. Deux autres sont issus du milieu. Ils n'occupent aucun poste à responsabilité; toutefois, chacun d'eux, du fait de son expertise, a développé un créneau pour lequel il est davantage consulté. Le premier est principalement affilié à la surveillance des finances dans la mesure où il occupait un poste de comptable lorsqu'il travaillait. Il

considère toutefois qu'il est plus à même d'apprendre que de donner actuellement sur le CA (C10012). Le deuxième bénévole est, quant à lui, davantage rattaché au développement de collaboration et de partenariat avec des instances communautaires et institutionnelles du fait de son lien avec le milieu scolaire. À l'instar des membres issus du milieu, les deux derniers bénévoles n'occupent aucun poste à responsabilité dans le CA, ce sont donc de simples administrateurs; toutefois, un d'entre eux est le représentant des employés au sein de cette instance décisionnelle.

#### 4.1.1.1 L'influence familiale

Parmi les six bénévoles que nous avons rencontrés dans le cadre de notre recherche, l'engagement de trois d'entre eux est clairement lié à une influence familiale. En effet, on retrace très distinctement dans le discours des répondants l'empreinte qu'a laissée l'implication d'un des parents sur leur engagement personnel actuel. En fait, leurs parents ont joué un rôle de modèle : « Mon père est conseiller municipal, puis ça m'a comme donné un peu l'impulsion on pourrait dire pour m'impliquer, ça a été un exemple » (C20002 : 1); « [...] Je viens d'une famille surtout du côté de mon père qui était très impliquée au niveau social, donc pour moi je ne me suis pas posé la question pour quoi je m'implique plus que ça. C'était comme, ça allait de soi que je m'impliquais [...] » (C10022 : 1).

Ainsi, ces répondants ont été influencés dès leur plus jeune âge par le comportement de leurs parents. Si ces circonstances ont poussé l'un d'entre eux à s'engager dans sa communauté dès l'âge de douze ans, l'implication des deux autres s'est concrétisée au début de la trentaine. C'est en observant leurs parents s'investir socialement dans leur communauté et pour certains en les suivant lors de rencontres qu'ils ont développé la fibre associative.

#### 4.1.1.2 Des circonstances particulières et un intérêt personnel

En concomitance avec cette influence familiale, d'autres éléments ont poussé les bénévoles à s'engager dans leur communauté. Des circonstances personnelles sont

également à l'origine de l'implication de certains bénévoles. Pour deux d'entre eux, par exemple, le fait de devenir parents les a motivés à connaître plus en profondeur les structures de garde que leurs enfants fréquentaient et leur fonctionnement. En outre, pour l'un de ces deux bénévoles, la proximité qui existait entre les gens en région - fait qu'il a découvert en venant s'installer au Bas-Saint-Laurent - fut également un élément qui l'a encouragé à s'intéresser de plus près aux organismes sociaux qui l'entouraient.

Pour un bénévole, le fait de passer du statut de travailleur à celui de retraité l'a incité à se mobiliser dans sa communauté afin de se maintenir occupé. Ajoutons que pour un répondant, son implication est liée à l'intérêt qu'il a développé envers le domaine des médias. Cet acteur s'est donc engagé bénévolement dans la mesure où il portait une attention particulière au domaine dans lequel il évoluait.

Finalement, deux bénévoles révèlent que le fait de jouir d'un épanouissement personnel est également un élément constitutif de leur implication dans le milieu :

J'avoue qu'il y a aussi peut-être un côté personnel, c'est comme une sorte d'épanouissement. Ça me permet de m'épanouir d'une façon différente que dans mon travail. Puis, c'est ça, j'ai le sentiment d'un accomplissement, tout petit soit-il, mais quand même c'est comme ça. (C10012 : 2)

En effet, on constate que leur engagement leur apporte une satisfaction personnelle. Pour l'un d'entre eux, il s'agit même d'un besoin, ce dévouement fait partie de lui (C20002).

#### 4.1.1.3 Un intérêt altruiste : participer au développement de son milieu

Au-delà des considérations personnelles, la majorité des bénévoles se sont parallèlement impliqués par altruisme. Dans un premier temps, les entrevues laissent voir qu'il s'agissait pour un répondant de participer à la dynamisation de son village : « ça a toujours été ça, participer à la vie de mon milieu, développer, aider ma communauté finalement à survivre entre guillemets [...] » (C20002 : 1). Pour certains d'entre eux, s'ils se sont impliqués c'est aussi parce qu'ils avaient la conviction qu'ils étaient en mesure

d'apporter leur aide et leur expertise afin de participer au développement des organismes dans lesquels ils sont administrateurs.

De la même façon, deux des répondants se sont engagés bénévolement dans la mesure où un besoin dans la communauté avait été identifié et, selon eux, il était important de le combler. Cela dit, ces bénévoles, précisons-le, sont également les initiateurs de deux des projets à l'étude. Finalement, c'est pour se donner les moyens de représenter les réalités culturelles du milieu que l'un d'entre eux s'est impliqué. Il s'agit donc d'une motivation qui va au-delà du simple intérêt personnel, puisque leur implication a une incidence plus générale. En fait, ces acteurs ont pour ambition de contribuer au développement de leur communauté.

Nous observons ainsi que les motivations personnelles et altruistes s'entremêlent quand il s'agit de s'engager socialement dans un organisme d'économie sociale. En outre, l'influence familiale joue également un rôle important dans la mobilisation des forces vives du milieu. En effet, nous constatons que les répondants ayant baigné dans une dynamique associative dès leur plus jeune âge ont tendance à reproduire ce schéma de mobilisation. Dans ces circonstances, si nous suivons la typologie que nous avons utilisée pour décrire la motivation à initier les projets des promoteurs, nous retrouvons les deux éléments de la mobilisation bénévole : l'engagement à la fois personnel et militant.

#### **4.1.2 L'implication en terme de nature, de portée et de temps**

##### **4.1.2.1 La nature et la portée de l'implication des bénévoles**

Pour certains de ces bénévoles, leur engagement se cantonne à leur rôle d'administrateur. Ils sont présents lors des CA et des AGA et ne s'investissent pas outre mesure dans l'organisme. Pour d'autres cependant, la situation est relativement différente. Certains répondants, en fait principalement ceux qui sont présents depuis la création de l'organisme, considèrent que leur mandat d'administrateur va au-delà d'une simple présence à une instance décisionnelle. Ils ont investi nombre d'heures de bénévolat au

profit de l'organisme durant le démarrage, lorsque celui-ci vivait des difficultés ou encore pour le développement d'un projet.

On observe que chacun donne à la mesure de ce qu'il peut ou de ce qu'il consent à donner. Cela dit, les bénévoles en retirent également de multiples bénéfices. En plus de partager leur connaissance et leur expertise au profit de l'organisme, ils s'inscrivent également dans un processus d'apprentissage de nouvelles compétences en gestion de projet, en développement de partenariats notamment ou encore en création d'entreprise. En somme, en participant à la prise de décision de façon démocratique dans leur organisme, en s'engageant de différentes façons, ces acteurs développent de nouvelles habiletés, qui profitent à terme à l'organisme, à eux-mêmes, mais également au milieu.

En outre, un bénévole explique qu'au-delà de son implication pour comprendre le fonctionnement et la structure des organismes, il s'est investi pour mieux être en mesure de les changer :

[...] il y a toujours un lien entre l'implication que l'on peut avoir et de comprendre les structures pour mieux les changer. Je veux dire que c'est ça le pouvoir que l'on peut avoir. Ce n'est pas le seul, mais c'est un début. Le pouvoir que l'on peut avoir justement, ce n'est pas juste de chialer juste après la belle petite machine; s'impliquer, ce n'est pas facile. (C10002 : 2)

Son implication n'a pas seulement une portée strictement individuelle, mais elle est également collective dans le sens où il envisage son engagement comme un moyen de mieux comprendre les structures sociales qui l'entourent et par le fait même il entame une critique constructive de la situation sociale (Saucier *et al.*, 2002 : 21). De cette manière, son engagement a un impact sur la vision qu'il développe de la société dans la mesure où il lui permet de se questionner sur ce que Saucier *et al.* (2002) appellent « le projet de société ».

Les initiateurs des projets, dont quelques-uns sont encore actifs dans les organismes, ont également entrepris une réflexion sur leurs conditions d'existence, surtout ceux dont l'implication est envisagée comme un engagement militant. En effet, ils ont dû se positionner à un moment de leur engagement sur le bien-fondé d'une telle action. Cela dit,

cette dimension collective n'apparaît actuellement explicitement que dans le discours d'un seul des répondants. Dans ce sens, nous avons tendance à penser que la réflexion menée autour de la vision de société est présente davantage lors de l'émergence des projets d'économie sociale. En effet, on constate que les bénévoles se questionnent moins sur le but et les enjeux de ces organismes, le rôle qu'ils jouent dans la société que sur des préoccupations plus pragmatiques, telles que la gestion financière de l'organisme. Cette situation pourrait être due au fait que le CA n'est peut-être pas le lieu propice à une réflexion de cette nature. En effet, les organismes sont pour la plupart tellement submergés par les besoins toujours plus nombreux auxquels ils tentent de répondre qu'ils ne prennent plus le temps de se questionner sur le bien-fondé de l'existence d'un organisme d'économie sociale et par le fait même la vision globale de la société est occultée. Le fait d'être confronté aux problématiques courantes, telles que la recherche de la rentabilité financière ou encore la gestion des ressources humaines, contribue également à accentuer ce phénomène. En fait, Dacheux et Goujon (2002) font mention de cette situation et déplorent fortement l'effacement de la critique politique au profit de l'urgence de l'action.

Les AGA seraient semblablement des espaces de discussion plus adéquats dans la mesure où tous les membres sont en théorie présents. Cela dit, nous l'avons mentionné précédemment, le manque de fréquentation de cette instance limite grandement les occasions de se positionner sur des questions sociales et de s'interroger sur la société à laquelle les acteurs aspirent.

Comme le font remarquer Dacheux et Goujon (2002), les organismes d'économie solidaire auraient tendance à renforcer les capacités d'action et de réflexion des individus. Or, dans notre cas, si les capacités d'action des bénévoles sont mises à profit et en valeur puisqu'ils participent aux prises de décisions et s'investissent dans de nombreux projets afin de développer l'organisme, leur capacité de réflexion est limitée dans la mesure où les conditions favorables à la discussion ne sont pas réunies.

#### 4.1.2.2 Le temps de l'implication des bénévoles

Lorsque nous les avons rencontrés, deux des bénévoles associés aux CPE étaient en poste depuis moins de six mois; le troisième achevait quant à lui son mandat de deux ans. La situation était tout autre concernant les bénévoles affiliés aux coopératives de solidarité dans la mesure où les trois personnes que nous avons rencontrées siégeaient au CA depuis les débuts de l'organisme. Ils étaient ainsi impliqués en tant qu'administrateurs depuis plus de cinq ans.

Dans le cas des CPE, nous constatons que le taux de rotation des administrateurs est tout de même très important, surtout lorsqu'il s'agit de représentants des parents. Cela peut s'expliquer entre autres par le fait que les parents ne peuvent être administrateurs que le temps du passage de leurs enfants dans les CPE. Cette situation limite donc leur implication à long terme. Ce phénomène pourrait être appréciable dans la mesure où les instances décisionnelles sont renouvelées et les principes démocratiques respectés. Dans les faits, ces changements demandent des efforts considérables de la part de la direction puisque, chaque année, il faut informer et éduquer un nombre important de nouveaux administrateurs afin qu'ils prennent connaissance des règlements et de la mission de l'organisme, mais également afin de les mettre au courant de ses avancements. Cette situation montre également que les membres s'impliquant dans les CA ont pour la plupart une connaissance infime des règles de fonctionnement de leur organisme. Ces démarches, si elles sont nécessaires pour assurer la vitalité de la vie démocratique et maintenir la participation des membres, peuvent également ralentir le processus de prise de décision. Idéalement, les administrateurs sont dans l'obligation de se réapproprier les procédures en cours avant de pouvoir se positionner lorsque vient le temps de statuer sur un dossier, ce qui prend au quotidien un temps non négligeable. Un répondant déplore cette situation de lenteur, liée à la prise en compte nécessaire de l'opinion de toutes les forces en présence :

[...] À un moment donné [ça] peut être plus difficile de prendre des décisions, il y a une lenteur quand même, il y a une certaine lenteur dans cette économie-là, parce que justement on mise beaucoup sur cette démocratie, le droit de parole, le droit

aux idées. C'est très confrontant, ça peut être plus lent pour faire avancer certains projets, certaines idées. (C10002 : 14)

En revanche, dans le cas des coopératives de solidarité, la situation s'inverse. En fait, les administrateurs rencontrés sont présents au CA, comme nous l'évoquions, depuis la création de l'organisme et deux d'entre eux en sont présidents depuis cette date. Encore là, cette situation a des avantages, ceux de permettre aux administrateurs de connaître en profondeur l'organisme, sa mission, son fonctionnement, ses valeurs, dans la mesure où ils ont participé à sa mise en place et même pour certains aux discussions qui ont mené à faire le choix de la structure de l'organisme. Ils ont pris part, pour deux d'entre eux tout au moins, à l'élaboration des règlements de régie interne, des lettres patentes, etc. Par conséquent, on peut dire que ces acteurs ont une connaissance précise de leur entreprise.

Par ailleurs, cette situation peut comporter également quelques désavantages. Les acteurs dans ce cas ont tendance à personnifier l'entreprise et il arrive qu'ils ne s'en dissocient plus. De cette façon, l'entreprise est souvent associée à ces personnalités et même s'ils révèlent être prêts à céder leur place (C20002; C20012), rares sont ceux qui osent s'imposer à eux. Saucier *et al.* (2002 : 4) parlent dans cette situation « d'une monarchie démocratique », qui tendrait à terme à démobiliser les membres voulant s'impliquer.

Cela étant dit, dans notre cas, on constate clairement que les présidents monopolisent leur poste; toutefois, cette situation n'a pas l'air d'avoir d'incidence négative sur la participation des autres membres, bien au contraire. En effet, ces individus deviennent des personnes ressources, en quelque sorte des mentors, pour les autres administrateurs et parfois même pour la direction. Certains dirigeants, plus précisément les trois associées aux coopératives de solidarité, considèrent même que ces personnes ressources sont des alliés de taille essentiels dans la gestion courante de l'organisme, du fait qu'elles en aient une connaissance pointue. De cette manière, le pouvoir reste divisé entre toutes les instances de

décision et il y a une réelle solidarité qui se développe entre les multiples acteurs à l'intérieur de l'organisme<sup>68</sup>.

Nous observons ainsi que le renouvellement des membres du conseil d'administration peut devenir problématique dès lors que la rotation des administrateurs est trop fréquente ou rarissime. Dans le cas du changement récurrent des administrateurs, qui concerne davantage les CPE, certains organismes ont mis en place des outils pour pallier le manque de connaissance du fonctionnement de l'organisme de leurs membres. Lors de chaque arrivée au CA, les bénévoles reçoivent un dossier contenant tous les documents constitutifs de l'organisme tels que les lettres patentes, les règles de régie interne ou encore le dernier rapport annuel, etc. Cela dit, encore faut-il qu'ils fassent la démarche de s'approprier ces documents. Concernant les rares changements effectués, il ne faut pas perdre de vue qu'actuellement, comme le mentionnaient précédemment les répondants, les membres désirant participer à la vie démocratique à travers un poste d'administrateur sont peu nombreux. Dénicher des bénévoles s'avère une tâche ardue, ce qui pourrait expliquer que certaines entreprises ne soient pas pressées de voir partir ceux qui s'impliquent avec enthousiasme dans l'organisme depuis de nombreuses années.

## **4.2 L'INTÉRÊT POUR LES DIRIGEANTS D'OCCUPER UN POSTE DANS UNE ENTREPRISE D'ÉCONOMIE SOCIALE**

### **4.2.1 Leur motivation à travailler dans l'entreprise**

Afin d'obtenir leur poste, trois des dirigeants ont simplement postulé à une offre d'emploi; en ce qui concerne les trois autres, ils ont été approchés par les promoteurs des projets. Le fait d'avoir accepté ce poste et d'y être resté est lié pour les dirigeants à un ensemble de facteurs.

---

<sup>68</sup> En outre, dans une étude portant sur deux coopératives de solidarité, Langlois et Girard (2006) affirment qu'« une présence et une implication prolongée des investisseurs » (cité par Girard, 2008 : 34) peut favoriser la pérennité de ces entreprises.

Lorsque nous avons demandé aux répondants de nous indiquer qu'elles étaient les motivations qui les avaient poussés à se porter candidats pour l'emploi de direction qu'ils occupent, nous avons découvert que, pour la majorité d'entre eux, il s'agissait principalement d'une ambition professionnelle. En effet, un répondant relève que son cheminement de carrière l'avait mené vers cet emploi et qu'il avait postulé dès lors qu'il se sentait prêt à s'engager dans un poste à responsabilité (C10001). Pour un autre, ce fut un véritable coup de foudre à la lecture de l'offre d'emploi. En effet, le poste de directeur général faisait appel à toutes les compétences qu'il avait accumulées jusqu'à présent et répondait directement à ses attentes professionnelles (C20021).

Dans un deuxième temps, nous avons découvert qu'obtenir ce poste tenait, pour certains dirigeants, également d'une motivation personnelle. En effet, parmi les répondants, trois d'entre eux mentionnent qu'en acceptant le poste ils savaient que cela leur procurerait un épanouissement et un enrichissement personnels : « quand on travaille au développement des êtres humains, c'est à son propre développement qu'on travaille [...] » (C10021 : 2).

Finalement, quelques dirigeants indiquent que leur motivation était liée à l'intérêt qu'ils portaient aux secteurs d'activités dans lesquels gravitaient les organismes. Le fait pour certains d'entre eux d'avoir été approchés plutôt que d'avoir simplement postulé montre qu'ils avaient déjà manifesté un intérêt pour le domaine dans lequel ils évoluent actuellement. La motivation de l'un d'entre eux se rattachait plus largement à l'intérêt qu'il portait au domaine communautaire. Son parcours associatif l'a d'ailleurs, en quelque sorte, conduit vers son poste. Mis à part cette personne, les antécédents de bénévolat des autres dirigeants n'ont toutefois pas influencé significativement leur décision de proposer leurs services.

Le fait qu'il s'agisse d'un organisme d'économie sociale n'a été ainsi déterminant que dans de rares situations, notamment dans le cas où il s'agissait pour un répondant de « [...] relever un défi autre que l'entreprise privée » (C20001 : 2). De cette manière, la

majorité des dirigeants n'ont pas pris en considération le fait que ce soient des organismes d'économie sociale lorsqu'ils ont posé leur candidature : « Quand j'ai postulé pour l'emploi, je ne savais pas que ça allait être une coopérative. Donc je n'ai pas postulé parce que c'est une coopérative, j'ai postulé parce que la nature des tâches m'intéressait beaucoup » (C20021 : 2).

#### 4.2.2 Des éléments qui les ont incités à rester

Si le fait qu'il s'agisse d'un organisme d'économie sociale n'a pas motivé la plupart des dirigeants lors de leur démarche d'embauche, les conditions de travail que l'organisme était capable d'offrir les ont toutefois incités à rester. Dans un premier temps, il est intéressant de constater que les conditions salariales sont tout à fait alléchantes sur un territoire, rappelons-le, où le revenu disponible par habitant est inférieur à celui de la moyenne nationale<sup>69</sup>. De cette manière, la rémunération est plus que convenable dans les entreprises à l'étude dans la mesure où le salaire brut pour la majorité des dirigeants est de 50 000 \$ et plus et que, pour l'un d'entre eux, il oscille entre 30 000 et 49 000 \$<sup>70</sup>.

Cela dit, au-delà de conditions salariales relativement intéressantes, il ressort du discours des répondants que l'épanouissement que leur procure leur emploi, la polyvalence des tâches, la flexibilité des horaires, le travail en équipe et l'ambiance au sein de l'organisme sont des éléments qui les ont encouragés à rester :

Et effectivement, c'est un milieu de travail que j'ai beaucoup aimé parce que c'était à la fois de l'animation, à la fois du travail pour le développement des personnes, des enfants et des responsables aussi et des familles, c'était à la fois de l'administration que j'aime aussi faire, puis de l'enseignement, ce qui fait que tout ce que j'aimais se retrouvait là-dedans, ce qui fait que ça va faire 30 ans que je suis là-dedans là. (C10021 : 1-2)

C'est un lieu que je trouvais très attirant au niveau de l'emploi, parce qu'il y a vraiment une liberté, on n'a pas des horaires très contraignants, on gère nos

<sup>69</sup> Le revenu personnel disponible par habitant au Bas-Saint-Laurent est effectivement inférieur à la moyenne québécoise, si l'on se réfère aux données de Développement économique Canada (2010) (Cf. 2.2.2.1).

<sup>70</sup> Il faut noter qu'un dirigeant n'a pas communiqué la tranche salariale dans laquelle il se situait.

propres horaires, il y a vraiment une belle convivialité, il y a de l'entraide, il y avait plein de choses qui me poussaient à rester ici, surtout au niveau des conditions de travail puis du travail au quotidien qu'il y a à faire. (C20011 : 1)

Il est également intéressant d'apprendre que cet emploi a permis à la majorité des dirigeants de demeurer au Bas-Saint-Laurent, élément qui a été très important pour eux dans la mesure où ils étaient profondément enracinés dans leur milieu parce qu'ils y étaient nés ou bien parce qu'ils avaient développé un attachement considérable du fait d'y avoir passé une grande partie de leur existence. En outre, la qualité de vie appréciable, étant donné l'accessibilité à la nature, était un élément qui a penché dans la balance pour un répondant lorsqu'il a été question de rester dans la région. Pour un autre dirigeant qui lui n'était pas originaire du Bas-Saint-Laurent, ses attraits naturels, la proximité avec le fleuve notamment, ont participé à le motiver à poser sa candidature et à venir travailler dans la région.

Il apparaît ainsi que les entreprises d'économie sociale à l'étude sont à même d'offrir des conditions de travail tout à fait acceptables et attrayantes et de permettre à des individus d'occuper des postes stimulants du point de vue professionnel, mais également personnel. Houde *et al.* (2011), à travers une étude s'intéressant à ce que recherchent et retrouvent spécifiquement les jeunes (18-35 ans) dans les entreprises d'économie sociale en milieu madelinot, mettent en évidence des éléments qui apparaissent également dans le discours de nos répondants. Les conditions de travail qui sont certes parfois atypiques répondent tout de même aux attentes de cette tranche de la population et celles de nos dirigeants<sup>71</sup>. En effet, il semble que la flexibilité des horaires et le travail en équipe notamment soient des éléments qui aient contribué à leur rétention. Ce constat nous force à réaliser que ces entreprises sont loin de l'image de « secteur de sous-traitant à bon marché » (D'Amours, 2000 : 4), que certains leur confèrent<sup>72</sup>.

---

<sup>71</sup> Qui pour la majorité ont plus de 35 ans.

<sup>72</sup> Il faut toutefois être prudent dans nos propos et ne pas généraliser cette situation à tous les employés des entreprises étudiées. En effet, nous nous sommes contentée de récolter des données succinctes sur les dirigeants de ces entreprises. Ainsi, même si nous avons appris que certaines d'entre elles font des efforts

### 4.2.3 Ce que représente et leur apporte leur emploi

Cet emploi représente de grandes responsabilités pour nombre de ces dirigeants dans la mesure où ils doivent détenir une vision globale de l'entreprise. Au-delà de la gestion du fonctionnement quotidien, ils sont tenus également de superviser au mieux les ressources humaines et financières afin d'être dans de bonnes conditions pour atteindre les objectifs fixés. De cette manière, cet emploi est une source de défis constants pour certains des dirigeants. Toutefois, surmonter ces difficultés a un apport considérable sur le plan professionnel dès lors que cela implique de nombreux apprentissages : « [...] beaucoup d'apprentissages depuis le début, j'ai été perpétuellement en formation, autant la gestion du personnel, la gestion des finances, l'accompagnement aux êtres humains, le développement de l'enfant, le développement de la personne » (C10021 : 3).

Ces apprentissages permettent de la même manière des apports personnels importants. En effet, les dirigeants mentionnent que ces démarches développent chez eux « une confiance en soi, tu sais, parce que tu accomplis des choses » (C10001 : 3). En fait, certains répondants expliquent qu'il s'agit d'un accomplissement, d'une fierté :

Qu'est-ce que ça m'apporte de travailler dans cette entreprise ? C'est une bonne question que je ne me suis jamais posée. Tu te lèves le matin, t'as pas de problèmes. Ça m'apporte la paix que j'ai. Puis le sentiment de me réaliser, puis d'être utile, puis de travailler dans le domaine dans lequel je me sens bien. Je ne me sens pas imposteur ou voler le travail de quelqu'un d'autre. Je me dis : c'est le mien puis je contribue à faire avancer les choses aussi petites soient-elles. (C20021 : 3)

\*\*\*

Nous observons ainsi qu'il existe une multitude de facteurs qui entrent en ligne de compte lorsque les acteurs décident soit de s'impliquer en tant que bénévoles, soit de poser leur candidature pour un poste de direction dans un organisme d'économie sociale.

---

considérables pour assurer des conditions de travail acceptables à tous leurs employés, nous ne sommes pas en mesure d'extrapoler ces affirmations à tous les travailleurs étant donné que nous n'avons pas de données tangibles. Par ailleurs, Houde et *al.* (C2011 : 42) mettent également en évidence que si pour certains ces conditions de travail atypiques sont attrayantes, pour d'autres, elles peuvent toutefois être incommodes.

L'intérêt personnel et également la vocation militante de prendre part au développement de leur milieu sont des éléments qui ont participé à motiver bon nombre de répondants à s'impliquer. Cet engagement constitue un apport considérable, d'abord pour les membres bénévoles dans la mesure où ils développent leurs capacités d'action, mais aussi parce que cet engagement leur permet d'acquérir également de nouvelles compétences. Ensuite, parce que cette participation, nous l'avons mentionné précédemment, est un atout considérable pour l'organisme lui-même, dès lors qu'elle répond directement à un des principes de l'économie sociale, celui de la participation démocratique des membres : ils détiennent et assument le pouvoir dans ces organismes. Néanmoins, nous avons également pu constater que, dans un contexte d'urgence sociale<sup>73</sup>, la capacité de réflexion des bénévoles n'est pas optimalement mise à profit.

Par ailleurs, même si nous avons observé que le fait d'intervenir dans un organisme d'économie sociale n'a pas été un élément significatif dans leur décision de postuler, les conditions de travail favorables ainsi que l'épanouissement et la fierté que les dirigeants éprouvaient grâce à l'emploi les a maintenus dans l'entreprise. Ils en retirent à la fois un apport professionnel étant donné qu'ils font l'acquisition de connaissances nouvelles et ils y gagnent le sentiment de se réaliser. De cette façon, on observe que les organismes d'économie sociale, à travers leur fonctionnement démocratique et la primauté accordée aux individus plutôt qu'aux profits, favorisent le développement et l'épanouissement humains et professionnels des acteurs.

Les organismes doivent ainsi encore une fois relever le défi de l'encouragement et de l'incitation à la participation puisqu'on le constate, lorsque les bénévoles et les travailleurs ont pris la décision de s'impliquer, cette démarche est très enrichissante pour eux. D'ailleurs, c'est ce que constate un dirigeant, dans le cas des membres bénévoles, qui sent parfois une réticence de leur part à participer à la vie démocratique, de peur de la lourdeur

---

<sup>73</sup> Le contexte d'urgence sociale dont fait mention l'auteur fait référence à l'augmentation constante des besoins sociaux. Les entreprises doivent réagir rapidement et de façon toujours plus pressante afin de répondre aux demandes sociales. Elles se placent ainsi davantage dans l'action que dans la réflexion.

des réunions, par exemple. Néanmoins, lorsqu'ils ont fait le saut vers l'implication bénévole, rare sont ceux qui le regrettent :

Mais ce qui est dommage, c'est que les gens qui embarquent sur le conseil d'administration aiment tellement ça là, après ça quand ils ont goûté à ça, ils ne veulent plus débarquer, et tu sais je me dis : ah c'est plate parce que si tous les parents savaient à quel point c'est chouette de faire partie d'un conseil d'administration comme celui-là, bien ils n'auraient pas si peur de venir à l'assemblée générale [...]. (C10011 : 17)

De ce fait, les entreprises à l'étude auraient tout intérêt à mettre en valeur, auprès de leurs membres, les apports d'un tel engagement, mais aussi à mettre en relief, auprès de travailleurs potentiels, les avantages d'œuvrer dans un organisme d'économie sociale. L'épanouissement et l'enrichissement qui découlent de l'implication sont des éléments qui pourraient sensiblement intéresser et motiver à la participation, à la fois les bénévoles, mais également une nouvelle main-d'œuvre. Sur ce point, Houde *et al.* mentionnent que :

Si les EÉS arrivent à faire valoir ces valeurs et les éléments fondamentaux qui peuvent les distinguer des entreprises privées ou des institutions publiques, elles arriveront sans doute à s'approprier une partie de cette main-d'œuvre jeune actuellement présente sur le marché du travail. (2011 : 48)

#### **4.3 LEUR PERCEPTION DE LA NOTION D'ÉCONOMIE SOCIALE**

Dans cette partie, nous analyserons à la fois le point de vue des bénévoles et des dirigeants, mais également celui des partenaires des organismes à l'étude, pour comprendre leur perception de l'économie sociale et de son impact sur le territoire. Pour cela, nous allons d'abord tenter d'appréhender la façon dont ils définissent l'économie sociale et la manière dont ils conçoivent son rôle dans la société. Par la suite, nous tâcherons de mettre en évidence la portée qui est donnée aux actions de ces organismes sur le territoire et plus généralement dans la société.

### 4.3.1 Leur définition de l'économie sociale

Les acteurs que nous avons rencontrés ont tendance à posséder une connaissance théorique plus précise du concept d'économie sociale dès lors que l'on se positionne du point de vue de quelques dirigeants ou des partenaires. De cette manière, les bénévoles, mais plus spécifiquement ceux associés aux CPE, sont ceux qui ont une conception la moins claire de ce qu'est l'économie sociale. Certains de ces répondants ont même été très surpris d'être interrogés sur cette notion : « C'est un grand terme, savez-vous, vous m'avez surpris tantôt quand vous m'avez dit, quand vous êtes arrivé avec ça » (C10022 : 8). Un bénévole n'en avait même jamais entendu parler : « L'économie sociale... ça, c'est l'impact des garderies sur l'économie de la région? C'est quoi ça de l'économie sociale? » (C10012 : 8). Il faut toutefois ne pas perdre de vue que deux de ces bénévoles étaient au sein de leur CA depuis peu (moins de 6 mois). Cela dit, la personne qui se demande de quoi il ressort (C10012) achevait sa deuxième année de bénévolat en tant qu'administrateur. Pourrions-nous clairement faire un lien entre cette situation et le fait que certaines entreprises, particulièrement les CPE, ne font pas ou peu d'éducation auprès de leurs membres ? Quant aux bénévoles associés aux coopératives de solidarité, leur conception se rapprochait davantage de celle que l'on peut trouver chez certains auteurs. Encore là, il ne faut pas négliger le fait que deux de ces bénévoles étaient également des membres fondateurs de ces organismes. Ainsi, ont-ils participé aux discussions qui ont mené au choix du statut juridique des organismes. Ils ont certainement eu l'occasion de se questionner sur la nature d'un organisme d'économie sociale durant leur engagement.

Par ailleurs, il est intéressant de noter que les acteurs ont une vision nettement similaire du concept d'économie sociale. En effet, tous tendent à l'identifier selon ses valeurs, son impact sur le milieu et sur ceux qui en bénéficient, avec toutefois quelques nuances pour les partenaires, qui ont une perception plus économique de ce concept. En outre, nous verrons également que les acteurs ont tendance à définir les entreprises d'économie sociale par la négative étant donné qu'ils les opposent aux entreprises privées.

#### 4.3.1.1 Une définition reliée aux valeurs et aux règles de fonctionnement

Un des premiers éléments constitutifs d'une EÉS, selon une grande partie des acteurs, est qu'elle a une finalité sociale. De cette manière, selon eux, ces entreprises doivent répondre à des besoins identifiés par la population. Certains ajoutent que cela doit être des besoins de base « c'est un peu toutes les activités économiques qui sont reliées à la base. C'est ça dans le fond, c'est les activités qui sont générées par la force des choses, par le besoin élémentaire de la base » (C10021 : 19). Pour l'un des partenaires, il s'agit même d'une spécificité essentielle pour qu'il puisse accompagner une EÉS.

Le fait que ces besoins aient été identifiés *par* la population est également un élément important. En effet, pour certains, ces projets doivent prendre racine dans la communauté. En fait, il doit s'agir d'initiatives sociales portées par les citoyens eux-mêmes. Ces deux témoignages corroborent cette conception : « [...] ce sont des projets qui viennent de la communauté finalement » (C10011 : 28), « une entreprise d'économie sociale, c'est un organisme qui est ancré dans le milieu » (C20002 : 16). En outre, cette idée d'émergence de la base s'accompagne pour ces acteurs de l'idée que ces entreprises doivent également offrir des services *pour* la communauté. Ces biens et services sont tenus d'être *accessibles* à l'ensemble des citoyens et de *manière équitable*, caractéristiques sur lesquelles certains répondants ont insisté. Un acteur résume bien cette représentation : « donc économie tournée vers les gens, vers les personnes, qui les implique, puis une économie qui travaille pour les personnes aussi » (C20002 : 15).

Dans un deuxième temps, de nombreux répondants ont mis en exergue le caractère collectif de ces entreprises. En effet, selon eux, ce sont des initiatives qui doivent être portées par un ensemble d'individus, mais qui doivent également leur appartenir : « c'est le collectif, t'as pas le sentiment d'être isolé, c'est pas ma business à moi tout seul, c'est la business des membres, du conseil d'administration, c'est la business des employés [...] » (C20001 : 21).

Ce caractère collectif est aussi souligné dans la répartition des surplus. En effet, les bénéficiaires doivent d'être réinvestis, soit dans la communauté, soit dans l'entreprise, pour améliorer la qualité des services et des conditions de travail des employés ou encore ils peuvent être répartis entre les membres dans le cas des coopératives, selon ce que nous disent les répondants :

L'économie sociale pour moi c'est que oui, si on fait des choses qui génèrent des bénéficiaires, alors à ce moment-là c'est d'améliorer le service qu'on donne toujours, toujours en constante amélioration par rapport à nos citoyens et par rapport à nos membres, c'est comme une importance de toujours satisfaire la clientèle, puis je pense que dans l'économie sociale on peut penser de cette façon et puis c'est toujours la façon première. (C20004 : 8)

Nous toutes nos actions sont tournées pour améliorer le service aux membres, améliorer aussi les conditions de travail quand même parce que quand on améliore les services, plus on a de revenu, plus on essaie d'améliorer les conditions de travail. (C20011 : 20)

Finalement, les acteurs estiment que les entreprises d'économie sociale ont un fonctionnement progressiste. En effet, presque tous mentionnent le caractère démocratique de ces initiatives : « il y a de la démocratie dans une entreprise de solidarité, dans une entreprise sociale » (C20013 : 13). Les répondants affirment l'égalité entre les membres dans la mesure où chacun possède une voix qui pèse le même poids lors des prises de décision. Les membres détiennent ainsi le pouvoir dans l'entreprise.

#### 4.3.1.2 Une définition reliée à l'impact sur le milieu

Les acteurs que nous avons rencontrés entendent par ailleurs les entreprises d'économie sociale par rapport à l'impact de leurs activités sur le territoire. D'abord, certains répondants considèrent que ces entreprises participent au développement et à l'amélioration du territoire du fait de leur « mission envers la communauté » (C20012 : 19) : « Donc, c'est vraiment des entreprises qui sont impliquées dans leur milieu, qui visent l'amélioration de leur milieu » (C20002 : 15). Certains estiment qu'il s'agit d'entreprises impliquées socialement dans leurs communautés, dans la mesure où elles réinjectent une

partie de leurs surplus dans d'autres initiatives ou projets du milieu. Dans ces conditions, quelques répondants sont d'avis que ces entreprises participent au développement de la solidarité et de la coopération au sein des communautés :

Je pense aussi que c'est comme une infiltration de développer le côté partenarial, le côté solidarité, aussi c'est de conscientiser la population à l'importance d'être solidaire pour des causes, d'être solidaire pour des organismes à laquelle [*sic*] on croit, donc il y a une éducation là-dedans que la population peut aller chercher malgré elle. (C20013 : 11)

En outre, les acteurs que nous avons rencontrés croient que l'impact le plus significatif est celui relié aux retombées économiques. En effet, c'est celui qui est le plus communément nommé. En fait, pour être plus précise, les acteurs parlent de la création d'emplois engendrée par ces initiatives : « Je dirais que l'économie sociale c'est ce qui permet à la communauté de rouler d'une façon économique, de se développer aussi. [...] Puis en même temps, c'est un roulement économique, le CPE, on s'entend, il fait travailler les gens » (C10022 : 8).

Finalement, pour certains des acteurs œuvrant en milieu rural, les entreprises d'économie sociale sont entrevues comme une planche de survie pour les petits milieux dans la mesure où les entreprises privées ont déserté les lieux :

C'est comme une économie, l'économie sociale, c'est une petite économie qui mène son chemin tranquille [...] ils ne sont pas cotés à la bourse, mais c'est comme la base, c'est une question de survie pour nos petits milieux. (C10021 : 31)

Se prendre en main ça veut dire que le secteur privé n'est plus actif. C'est pour ça que l'économie sociale, c'est un concept dans [la région] où c'est la seule porte de sortie. (C20001 : 22)

#### 4.3.1.3 Une définition reliée à l'impact sur les personnes en bénéficiant

Quelques acteurs ont également défini les entreprises d'économie sociale par rapport à leur impact sur les individus bénéficiant des biens et services offerts.

Certains acteurs mentionnent que ces entreprises desservent des populations généralement vulnérables ou qui vivent davantage de difficultés. Elles auraient ainsi pour mandat d'offrir de meilleures perspectives d'avenir à ces individus. En outre, selon certains répondants, ces entreprises jouent un rôle essentiel en termes de support et de soutien pour une partie des individus profitant des services : « si on recense toutes les organisations de l'économie sociale qui permettent aux gens de survivre et de se développer et d'aller plus loin » (C10021 : 31). Par conséquent, on pourrait penser que ces acteurs assimilent les organismes d'économie sociale à l'action communautaire : « puis, c'est souvent communautaire, l'économie sociale est souvent une organisation communautaire pour répondre à des besoins de base, c'est ça pour moi » (C10021 : 19).

Un répondant résume parfaitement, selon nous, la conception de l'économie sociale en lien avec l'impact sur le milieu et sur les personnes bénéficiant des biens et services offerts : « c'est du développement des personnes, c'est du développement des communautés, c'est de l'enrichissement au niveau de l'appartenance, tu sais c'est tout ça, c'est d'apprendre à être créatif, pas rien qu'en art, mais dans sa vie, dans sa communauté, en société » (C20012 : 18).

#### 4.3.1.4 Une vision économique des entreprises d'économie sociale

Si certains bénévoles et dirigeants semblent faire l'amalgame entre entreprises d'économie sociale et actions communautaires, ce n'est pas du tout le cas pour les partenaires. Au contraire, ils insistent sur l'importance de différencier ces deux secteurs : « c'est des entreprises, ce n'est pas des organismes communautaires. [...] Pour nous effectivement, il faut qu'ils fassent de l'économie, donc ils ont des ventes, ils ont des revenus, ils ont des dépenses, donc c'est une entreprise » (C20003 : 6).

De cette façon, sans toutefois minimiser la finalité sociale de ces entreprises, les partenaires ajoutent des éléments indispensables, selon eux, pour que l'on puisse les considérer comme des entreprises d'économie sociale. D'abord, il est clair pour eux qu'il s'agit d'*entreprises*, « donc ça doit générer une activité économique » (C10023 : 7). Ainsi,

il est essentiel, selon certains partenaires, que ces organismes soient à la fois financièrement rentables et viables : « Le service d'abord puis l'économie, mais elle est quand même essentielle parce qu'il faut vivre. On n'a pas le choix, si on veut fonctionner, il faut faire de l'argent. On est voué à tout bout à faire de l'argent » (C10003 : 8).

Cette vision a bien entendu un impact considérable sur la décision d'intervenir ou non auprès d'un organisme d'économie sociale dans le cas des partenaires. En effet, pour certains d'entre eux, il faut que l'entreprise ait une bonne proportion d'autofinancement. Il est ainsi nécessaire qu'elle soit viable à long terme et qu'elle effectue des activités rentables. Cela dit, pour d'autres, il est essentiel que ces types d'entreprise soient à but non lucratif, mais bien entendu l'un n'empêche pas l'autre. Heureusement, ce ne sont pas les seuls critères pour que les partenaires collaborent aux projets. En effet, les impacts économiques et sociaux de ces organismes sur le milieu sont également des éléments incontournables.

#### 4.3.1.5 Une définition par la négative : par opposition aux entreprises privées

Il est vraiment intéressant de constater que l'ensemble des intervenants ne donnent pas une définition positive de l'économie sociale dans le sens où ils définissent plutôt cette notion en l'opposant aux entreprises privées. Comme le souligne Eme (2006 : 177), l'économie sociale « semble ne pouvoir être définie que par rapport aux autres ou dans *l'écart* avec les autres, et non de manière intrinsèque ou active ». Avant même de leur avoir demandé quels étaient les éléments qui distinguent ces deux structures d'entreprise, les acteurs avaient déjà fait appel à cette opposition lorsqu'ils tentaient de définir la notion d'économie sociale. Parmi les éléments qui distinguent ces deux formes d'entreprise, on trouve le rapport aux profits, le style de gestion ou encore le caractère collectif et ancré dans le milieu, des éléments qui ont servi à définir, pour les acteurs, leur conception de l'économie sociale.

Nous pouvons ainsi constater que, dans l'ensemble, les acteurs que nous avons rencontrés ont une connaissance plutôt détaillée de ce que représentent les organismes

d'économie sociale, en termes de valeurs, de principes et de règles de fonctionnement, même si pour certains cette notion n'était pas familière. En fait, on découvre que leur conception est davantage basée sur des connaissances empiriques de l'économie sociale - c'est à travers leur pratique qu'ils sont à même de décrire et définir ces entreprises - que sur une connaissance théorique. Leur conception du domaine de l'économie sociale est ainsi liée à l'impact de ces entreprises sur le territoire, mais également sur les acteurs en bénéficiant.

### **4.3.2 L'affiliation de leur organisme à l'économie sociale**

#### 4.3.2.1 Le choix de la structure

Selon certains répondants, la question du choix de la structure de l'organisme est allée de soi, mais certainement pas pour les mêmes raisons. Un répondant associé aux CPE affirme que s'il s'agit aujourd'hui d'un OBNL, c'est parce qu'à l'époque de sa fondation, c'est la forme que prenait habituellement ce genre de projet. Toutefois, cela n'est pas la seule explication. Tous les dirigeants associés aux CPE estiment que lorsque l'on dessert des populations vulnérables, en l'occurrence ici des enfants, il faut idéalement que cela se fasse par des entreprises d'économie sociale. Pour justifier cette idée, ils donnent pour preuve l'exemple des histoires d'horreur entendues à la télévision au sujet des garderies privées<sup>74</sup>. La primauté des personnes est donc un élément qui a probablement motivé ce choix de structure.

De cette manière, de nombreux répondants mentionnent qu'il s'agit en effet d'une question de valeur. Si ce sont des entreprises d'économie sociale qui ont émergé, c'est avant tout parce que les fondateurs adhéraient aux mêmes valeurs d'égalité, de solidarité, de non-lucrativité et de finalité sociale, etc. Pour certains, il s'agissait également d'un moyen d'impliquer la population dans les projets : « je pense qu'on voulait aussi impliquer

---

<sup>74</sup> Il ne faut pas négliger le fait que nous avons interrogé ces personnes quelque temps après la diffusion de l'émission Enquête du 7 octobre 2010, intitulée « Garderies de fortune », portant sur les garderies privées et ou illégales. Cela a vraisemblablement marqué leur imaginaire.

les gens, on voulait que les gens se sentent partie prenante du projet; bon, la coopérative, ça amenait cette dimension-là » (C20002 : 17). Pour un autre, c'était une façon de faire en sorte que le projet « demeure un bien communautaire, coopératif » (C20022 : 15).

Par ailleurs, pour une entreprise, c'est davantage par obligation qu'elle s'est tournée vers la solution de l'économie sociale. En effet, selon les répondants, il s'agissait de leur dernier recours étant donné qu'aucune entreprise privée ne s'était manifestée pour assurer le service. Dans ces conditions, ils ont été contraints de créer un organisme d'économie sociale pour répondre à leurs besoins.

Finalement, pour deux coopératives, la décision d'opter pour des entreprises d'économie sociale a également été motivée par le fait qu'elles avaient la possibilité d'accéder à des sources de financement intéressantes : « peut-être au niveau d'aller chercher des aides gouvernementales c'est plus simple avec cette forme-là d'entreprise, probablement que ça a pesé aussi dans la balance » (C20002 : 17).

#### 4.3.2.2 Tenir à la reconnaissance

Les bénévoles et les dirigeants que nous avons rencontrés ont des attitudes quelque peu nuancées en regard de l'affiliation de leurs organismes au secteur de l'économie sociale. En effet, certains ont une attitude tout à fait positive et tiennent clairement à la reconnaissance de leur organisme en temps qu'EÉS. Un répondant affirme qu'il est très fier d'être reconnu en tant qu'organisme de valeur<sup>75</sup> (C20001). Pour un autre, la reconnaissance est quelque chose d'important selon lui, elle va de soi : « bien moi, oui oui, j'y tiens par exemple [...] ça va comme presque plus de soi que c'est un truc de l'économie sociale » (C20012 : 18).

---

<sup>75</sup> Les CLD du Bas-Saint-Laurent ont mis en place une image de marque pour être en mesure de certifier les entreprises d'économie sociale en tant qu'« Entreprises de valeurs Bas-Saint-Laurent». Cette démarche a été initiée dans le but de promouvoir les entreprises d'économie sociale sur le territoire. Cf. : <http://entreprisesdevaleurs.com/>

Toutefois, dans un cas, les répondants sont hésitants. Pour le bénévole, le fait qu'il s'agisse d'une propriété collective fait d'elle une EÉS: « Il reste quand même que c'est une propriété communautaire qui appartient à 70 membres, ça fait que c'est toujours de l'économie sociale, je pense » (C20022 : 12). Pour le dirigeant, l'affiliation reste partielle dans la mesure où l'économie sociale n'est qu'un volet de l'entreprise. De ce fait, il ne tient pas particulièrement à être reconnu en tant qu'EÉS : « Non parce que légalement parlant on gère un journal, mais informellement parlant on est dans l'économie sociale avec notre volet gens d'affaires » (C20021 : 14).

De cette manière, on observe que pour certains répondants l'affiliation de leur organisme à l'économie sociale est complète; pour d'autres, elle reste partielle et enfin, pour certains, elle se fait surtout par obligation. Comme nous le mentionnions, si quelques répondants ont une attitude favorable, d'autres ont une attitude plutôt négative en regard de l'affiliation de leur entreprise au concept d'économie sociale. Un répondant indique que si son organisme « est confortable avec le concept », il s'en éloigne, selon lui, de plus en plus : « Il y en a deux [principes] je dirais, puis je vais même dire pire que ça, c'est-à-dire, il y en a deux auxquels on correspond encore »<sup>76</sup> (C10011 : 29). Ainsi, s'ils sont encore considérés comme des organismes d'économie sociale, selon lui, c'est avant tout parce que cela s'est fait par décret :

On n'a pas vraiment choisi, nous on a été décrété "entreprise d'économie sociale" par notre premier ministre. Alors, on n'a pas vraiment fait de choix-là, alors quand bien même demain matin moi je voudrais me dissocier de ce concept-là, c'est impossible, on l'est par définition. (C10011 : 28)

Pour un autre répondant, l'affiliation à l'économie sociale n'a pas vraiment d'importance, le principal étant que l'organisme fonctionne bien (C10021). Finalement, pour un dernier répondant, la question de l'affiliation avec l'économie sociale ne lui avait même jamais traversé l'esprit. En fait, la reconnaissance, selon lui, se fait de façon plutôt

---

<sup>76</sup> Ce répondant faisait un exercice de comparaison entre les pratiques de l'organisme et les principes coopératifs édictés dans la définition proposée par l'alliance coopérative internationale. Ainsi, selon lui, les principes d'éducation, formation et information, ainsi que celui de l'engagement envers la communauté sont les deux principes auxquels ils correspondent encore.

implicite dans la mesure où l'organisme participe à l'économie de la région : « Je ne me suis jamais arrêté là, bien si tu parles d'économie sociale, oui, on est un rouage de l'économie, je pense » (C10001 : 20). Un bénévole de ce dernier organisme estime même que l'affiliation est quasi inexistante pour les gens en général : « Je n'ai pas l'impression que les gens pensent que c'est de l'économie sociale » (C10002 : 15). Il croit que ce détachement pourrait venir de la présence de l'État :

Je ne sais pas, est-ce que c'est parce que l'État est présent, est très présent, est trop présent, qu'on le dissocie de l'économie sociale [...] on n'est pas conscient, c'est un service qu'on utilise au même titre qu'un service privé, parce qu'on oublie, j'ai l'impression qu'on oublie un peu, on n'a plus le réflexe de dire "mon dieu, c'est sept dollars" [...]. (C10002 : 14)

Par conséquent, l'application des principes se fait pour certains de façon tout à fait naturelle puisque selon eux « c'est la vision même de [leur] entreprise » (C20001 : 21), c'est ainsi quelque chose qui « va plutôt de soi » (C20011 : 19). Pour d'autres, c'est moins automatique; en fait, certains répondants estiment même que s'il s'agissait d'entreprises privées, la gestion serait sensiblement la même :

On n'est pas nécessairement une coopérative dans le vrai sens du terme, légalement parlant on en est une, mais dans le vrai sens du terme, je te dirais qu'on n'est pas nécessairement une coopérative; oui parce qu'on remet quand même des bons montants d'argent à la communauté, mais ce n'est pas géré d'une façon à... je ne trouve pas le mot pour l'exprimer là, on gère comme une entreprise, puis les profits qu'on fait on les redonne, ça s'arrête là. Mais ce n'est pas parce qu'on est une coop. (C20021 : 27)

On peut ainsi constater que l'affiliation des coopératives de solidarité à l'économie sociale va davantage de soi que pour les CPE. Cela pourrait s'expliquer, selon nous, de deux manières. Dans un premier temps, les principes coopératifs édictés par l'Alliance coopérative internationale sont, dans l'idéal, censés guider les coopératives dans leur fonctionnement, leurs prises de décision, etc., comme nous l'avons constaté au chapitre précédent. Or, cette intention de ligne directrice n'est pas clairement énoncée dans la définition qu'en donne le Chantier de l'économie sociale et dans laquelle se reconnaissent davantage les CPE à l'étude. De ce fait, nous avons l'impression, d'après ce que nous

révèlent les répondants, que les coopératives ont davantage en tête ces principes dans la gestion courante des organismes, ce qui est moins le cas des CPE. Encore une fois, l'éducation à la coopération entreprise par deux des coopératives semblerait faire en sorte que ces principes s'intègrent plus naturellement dans le fonctionnement de ces organismes. Dans un deuxième temps, la présence accrue de l'État et le rôle qu'il joue lors de décisions importantes concernant les CPE<sup>77</sup>, pourraient influencer, selon nous, l'idée que les gens s'en font et tendraient ainsi à associer davantage les CPE au secteur public ou parapublic qu'au domaine de l'économie sociale, comme le mentionnent quelques répondants<sup>78</sup>.

### **4.3.3 La portée politique de l'économie sociale : entre nouvelles perspectives et résilience**

#### 4.3.3.1 De nouvelles perspectives offertes à la population grâce aux entreprises d'économie sociale

Si dans l'ensemble les acteurs que nous avons rencontrés ne donnent pas clairement une portée politique aux actions des entreprises d'économie sociale, certains estiment toutefois qu'elles sont porteuses de changement, alors que d'autres restent très mitigés devant le rôle qu'elles jouent dans la société.

En effet, dans un premier temps, on peut déceler, dans le discours des répondants, que ces entreprises, à travers les valeurs qu'elles adoptent, notamment la responsabilisation et la prise en charge individuelle et collective, tendent à participer à l'amélioration des conditions d'existence des individus. Ainsi, pour certains, les initiatives d'économie sociale favoriseraient l'amélioration de la qualité de vie des individus vivants essentiellement en milieu rural, dans la mesure où elles permettraient de maintenir des services essentiels pour

---

<sup>77</sup> L'État a notamment joué un rôle crucial dans le débat sur la syndicalisation des RSG; cela dit, leurs revendications étaient clairement adressées au gouvernement. En outre, les médias traitent ce sujet d'une telle façon qu'il semblerait que les CPE soient de l'entière responsabilité de l'État. On observe cette situation lorsqu'il est question de l'attribution des places subventionnées. Il semblerait, en effet, que les milieux exercent peu de pouvoir sur ces décisions et que ce soit le gouvernement qui détienne le dernier mot.

<sup>78</sup> Cf. 3.3.4.2 La vie associative et la solidarité dans les organismes.

la population. Dans ces conditions, ces entreprises auraient un apport concret pour ces citoyens :

Je pense que ça, ça apporte un changement concret dans la société, c'est un plus [...] ça améliore la qualité de vie, c'est la même chose dans une municipalité rurale [...] il y a des entreprises qui sont normalement privées, mais que les gens se sont associés ensemble pour ne pas perdre cette entreprise-là, ils ont créé une coopérative, bon c'est un marché d'alimentation, un petit dépanneur, une petite épicerie ou une coopérative qui possède une station d'essence, parce que c'est des services essentiels dans des municipalités comme ça. Ça, ça répond à leurs propres besoins, ils se sont rassemblés ensemble, oui c'est un bienfait pour la communauté, ça leur permet de garder ces services-là qui sont essentiels, chez eux. Oui, oui, ça apporte un changement significatif. (C10023 : 10)

Pour certains des répondants, à travers les valeurs démocratiques et participatives encouragées par une gestion transparente et transversale, ces entreprises offriraient des perspectives optimistes pour la nouvelle génération. En fait, l'implication de tous les usagers ainsi que celle des travailleurs lors des prises de décisions permettrait à la nouvelle génération Y<sup>79</sup> de s'accomplir davantage dans leur emploi. La concertation effectuée au sein de ces entreprises répondrait davantage aux attentes des travailleurs qui deviendraient parties prenantes de leur entreprise. En outre, dans la mesure où actuellement certains des dirigeants remarquent que l'importance donnée à la qualité de vie passe au premier plan dans les considérations des travailleurs, les entreprises d'économie sociale seraient mieux à même de concilier bien-être personnel et épanouissement au travail :

[...] On sait que la main-d'œuvre aujourd'hui des 25-35 ne recherche pas nécessairement le salaire à tout prix, mais la qualité de vie, et c'est sûr que les organismes d'économie sociale peuvent permettre ça parce qu'ils offrent plus de souplesse au niveau des conditions de travail, au niveau des horaires, et étant donné que c'est un partage d'information avec une gestion qui est plus ouverte et tout ça, et nécessairement les employés ont des retombées de cette façon de gérer là. (C10011 : 31)

Par ailleurs, des acteurs estiment que ces entreprises contribuent à faire évoluer les mentalités. En effet, le succès de nombreuses entreprises d'économie sociale, leur longévité

---

<sup>79</sup> La génération Y comprend généralement les personnes étant nées entre le début des années 1980 et 2000.

notamment, mène les citoyens à se questionner sur leur pertinence dans la société et à envisager l'économie sociale comme une perspective :

Le modèle coopératif et souvent les organismes d'économie sociale vivent plus longtemps, ou ont de meilleures durées de vie que des organismes privés, des commerces privés, donc je pense que les gens qui voient que ces modèles-là fonctionnent ont le goût de reproduire ça dans leur milieu puis, un à la fois, ça finit par changer des mentalités. (C20011 : 21)

En outre, le fait que « les entreprises d'économie sociale ont une façon de faire de l'économie qui est différente, qui est plus proche de la personne, plus proche de l'humain » (C10003 : 8) conduirait les individus à considérer l'économie différemment. Ainsi, ces entreprises aideraient-elles à conscientiser la population à l'importance de la primauté des personnes sur le capital et encourageraient à terme à adopter des comportements solidaires : « C'est toujours une question de conscience, moi je pense, c'est ce que je vois, c'est une question de conscience sociale, c'est qu'au lieu d'être chacun dans son petit milieu pour produire, ça se fait en groupe, en synergie » (C20013 : 14). Ces entreprises, en prônant une façon « d'entreprendre autrement » (Demoustier, 2001), remettraient en question la place accordée à l'économie dans nos sociétés. Elles auraient ainsi un rôle à jouer dans le développement et la consolidation du tissu social et de la solidarité : « Le changement le plus important que ça amène, je dirais, c'est vraiment au niveau du tissu social puis dans les communautés, c'est là qu'est le plus grand changement » (C20012 : 20).

Un certain nombre d'acteurs rencontrés considèrent également que les entreprises d'économie sociale, du fait qu'elles encouragent la mobilisation des acteurs et des ressources du milieu, favoriseraient le dynamisme de certains milieux :

Oui, on peut ramener certainement des valeurs centrales autour des gens, des personnes, donc arrêter de penser qu'il y a juste l'argent puis le profit, au niveau des entreprises, ça peut aussi amener un sentiment d'appartenance, une implication sociale pour l'entreprise, donc les entreprises d'économie sociale peuvent devenir, d'après la vision de ce que j'ai, un peu des mobilisateurs dans le milieu, de favoriser l'implication des gens, ça pourrait donner un dynamisme dans les municipalités [...]. (C20002 : 18)

La coopération serait à la fois bénéfique pour les utilisateurs, mais aussi pour le milieu :

On fait beaucoup de liens, on a beaucoup d'entraide, je pense qu'en se regroupant au niveau du modèle coopératif, en se regroupant, on s'est donné des ailes parce que chacun individuellement n'avait pas les moyens de s'offrir ce qu'on s'offre présentement, puis en se mettant ensemble on réussit à le faire, donc ça, c'est certain que ça a été bénéfique pour nous et pour [la ville], parce qu'avant la coop, au niveau du milieu culturel, c'était un peu moins développé, maintenant avec la coop, ses membres, il y a comme une effervescence culturelle [...] qui n'était pas là avant [...]. (C20011 : 20)

Enfin, par effet d'entraînement, les utilisateurs de ces services deviendraient à leur tour des agents de développement, selon certains répondants : « Oui, ça fait la différence, puis oui le fait de donner des services aux personnes, ça peut les libérer de préoccupations et faire en sorte qu'ils deviennent eux-mêmes des agents de développement. Ah oui, j'y crois ! » (C10021 : 21).

#### 4.3.3.2 Scepticisme et résilience : des entreprises moins porteuses de changement qu'il n'y paraît?

Dans un deuxième temps, on observe qu'un nombre non négligeable de répondants sont sceptiques quant au rôle joué par ces entreprises dans la société et convergent vers l'idée que leur impact est limité et encadré soit géographiquement, soit par d'autres secteurs ou encore par le système économique dans son ensemble.

On trouve parmi nos répondants des discours très nuancés sur le potentiel de développement et de changement des initiatives d'économie sociale. En effet, certains répondants estiment que ces initiatives s'inscrivent dans un système économique qui empêcherait le secteur de l'économie sociale de se développer à son plein potentiel : « il va toujours y avoir des capitalistes purs et durs et des gens qui ont soif de pouvoir et d'argent, ils sont là puis ils vont rester là je pense, il va toujours y en avoir. [...] Je pense que la première des choses c'est qu'on reste dans une société capitaliste à la base [...] » (C10023 : 10). Dans ce cas, l'économie sociale est envisagée comme quelque chose de résiduel, le système capitaliste ne laissant pas de place à l'économie sociale pour se développer :

C'est le capitalisme qui fonctionne. Quand t'en as plus qu'un autre, bien l'autre veut en avoir plus que toi, puis c'est toujours pareil, ça marche par échelle. Mais il y a toujours des choses qui tombent à terre, l'économie sociale le ramasse pour aider ceux qui tombent de l'escabeau. C'est de même que je le vois. Mais à la base, ça reste que le système capitaliste ne laisse pas de place à l'économie sociale de se développer. C'est ma façon de voir. Il y en a toujours de l'économie sociale, mais elle va toujours être marginale. (C20021 : 16)

En outre, l'individualisme ambiant et l'isolement des individus, caractéristiques de nos sociétés capitalistes, limiteraient dans une certaine mesure la participation citoyenne, selon quelques répondants. C'est pour cette raison que l'entreprise privée a, selon eux, encore de nombreuses années devant elle :

Aujourd'hui, on fait notre social sur Internet. Au lieu d'aller voir la personne, on lui écrit. Dans la collectivité, on voit ça. Il n'y a quasiment plus de bénévoles; les gens, ils ne font plus de bénévolat, on s'en va vers un... c'est ma vision à moi, vers un isolement personnel, les gens vont s'isoler personnellement. Ils vont plutôt aller sur des forums de discussion au lieu d'aller sur des forums humains. Ce qui met en cause la participation des citoyens. Les gens ne sont plus intéressés à faire de la participation active. [...] C'est pour ça que le privé il va tout le temps être là. (C20001 : 22-23)

De la même manière, pour des répondants, les bienfaits des initiatives de l'économie sociale auraient une portée géographique nettement limitée dans la mesure où les entreprises d'économie sociale auraient surtout un impact considérable dans les milieux ruraux en difficulté, mais elles ne pèseraient pas lourd en milieu urbain : « Un projet comme ça, à Québec ou Montréal, ce n'est pas pesant dans la balance, ça fait pas chavirer la vague, et ça, on est conscient de ça » (C20001 : 23).

En fait, pour ces acteurs, l'économie sociale est pressentie comme une solution de dernier recours, lorsque l'État s'est déchargé de ses responsabilités et que le privé a déserté. De cette façon, les initiatives d'économie sociale émergeraient dans les limites de l'économie marchande et du secteur public. L'idée sous-jacente qui apparaît dans le discours de certains répondants, c'est que l'EÉS ne doit pas concurrencer le secteur privé. Dans ces conditions, les initiatives d'économie sociale apparaissent utiles, voire essentielles dans les zones en difficulté où les opportunités économiques sont restreintes, ou encore

pour offrir des besoins de base qui s'adressent à une population aux prises avec des difficultés économiques et sociales importantes (C10002). De fait, ces services, qui ne seraient pas rentables pour le secteur privé, doivent être dispensés par les EÉS :

J'ai certaines réserves. Cela dépend des entreprises d'économie sociale. Celles qui sont très près des besoins de base, oui elles peuvent amener un changement. [...] À l'inverse, il y a des entreprises d'économie sociale qui ont acquis le titre économie sociale simplement à cause de leur statut, c'est-à-dire qu'[elles] sont à but non-lucratif ou qu'[elles] sont de type coopératif, mais qui font compétition à des entreprises privées. Alors, ces entreprises d'économie sociale-là s'appellent de l'économie sociale, mais à mon sens à moi, elles n'ont pas nécessairement d'impact particulier sur la société. (C10003 : 8)

Par conséquent, ces entreprises s'adapteraient à la situation davantage qu'elles ne remettraient en question le système dominant actuel. Un autre témoignage corrobore cette idée. Un répondant, qui prend l'exemple des CPE, estime que ces entreprises répondent directement à une demande économique :

Le but non avoué, bien sûr, c'est de permettre... ça répondait aussi à des besoins de main-d'œuvre pour le marché de l'emploi, au départ indirectement on va permettre à des parents d'envoyer leurs enfants dans un CPE en milieu de garde pour qu'ils puissent aller travailler. Mais le but premier [...] c'était de permettre le retour au travail, c'est plutôt l'idéologie dominante du néolibéralisme. C'est ça, exactement. Permettre aux parents de retourner travailler. (C10002 : 16)

\*\*\*

On constate ainsi clairement que le discours de certains répondants est ambivalent. L'économie sociale a une portée limitée, mais elle est toutefois essentielle pour les milieux ruraux dévitalisés et pour les populations vulnérables en bénéficiant. Selon eux, ces initiatives peuvent contribuer à contrer quelques travers, la pauvreté, l'exode, mais ne participent pas au changement de la société elle-même. On observe ainsi que les positions des acteurs sont très divisées parmi nos répondants. Certains estiment que ces entreprises peuvent mener à des changements dans la société dans la mesure où elles encouragent la solidarité et développent le tissu social. Elles auraient, pour certains, une portée sociétale puisqu'elles promeuvent une nouvelle façon de faire de l'économie. Pour d'autres, le

système capitaliste, bien ancré dans nos sociétés, limiterait la portée de ces initiatives sociales, dans la mesure où elles viendraient surtout combler les défaillances du marché et de l'État. Dans ce cas, la priorité marchande prendrait le pas sur la finalité sociale.

#### **4.4 LEUR PERCEPTION DE L'APPORT DES ORGANISMES SUR LE TERRITOIRE**

Nous avons observé tout au long de ce présent chapitre que les acteurs interrogés donnent une portée territoriale aux initiatives d'économie sociale dans le sens où elles contribueraient au développement des milieux dans lesquels elles sont établies. Dans cette section, nous tenterons de clarifier davantage cet apport au territoire d'après la conception qu'en ont les acteurs, à travers les retombées envisagées, leur contribution à l'amélioration de la qualité de vie de la population ou encore à leur rôle dans l'attractivité du milieu.

##### **4.4.1 Les impacts sur le territoire**

###### **4.4.1.1 Les impacts économiques**

Comme nous l'avons mentionné précédemment<sup>80</sup>, les impacts économiques sont les plus significatifs selon la grande majorité des répondants et ils prennent différents aspects. Dans un premier temps, la création et parfois le maintien d'emplois dans leur municipalité d'attache sont les retombées les plus remarquées et soulignées par les répondants : « Puis il y a la création d'emplois aussi dans tout ça. Il y en a qui sont très contents d'avoir accès à un emploi dans leur municipalité, plutôt que d'aller chercher du travail à 20 km de plus loin » (C20003 : 10) :

Puis, tu sais le fait d'avoir ouvert [dans cette municipalité], entre autres, il y avait un concierge engagé par la municipalité, qui faisait une demi-semaine de travail pour le maintien des locaux; bien là, on a complété sa semaine parce que nous on l'a pris pour la conciergerie du CPE. Ça fait que dans le fond [...] on contribue au maintien et au développement d'emplois, c'est important. (C10021 : 28)

<sup>80</sup> À la section : « 4.3.1.2 Une définition reliée à l'impact sur le milieu », lorsque nous tentions de mettre en évidence la perception qu'ont les acteurs interrogés de la notion d'économie sociale.

Quelques répondants associés essentiellement aux CPE mentionnent également que l'apport économique de ces entreprises se mesure par la possibilité qu'elles offrent à des individus — principalement des femmes — de retourner sur le marché du travail ou de reprendre leurs études : « J'ai vu l'impact que ça avait d'implanter un service de garde dans une petite municipalité [...] j'ai vu des femmes retourner sur le marché du travail, retourner aux études, ça a fait comme "Wouha", mais il faut l'agrandir ce phénomène-là » (C1021 : 1), « parce qu'il permet aux parents de se remettre en action, de se remettre en mouvement, de reprendre une vie active » (C10011 : 39).

Par ailleurs, l'apport économique est compris comme une possibilité de libérer la main-d'œuvre afin qu'elle prenne part à la création de richesses économiques : « ce qui fait que le Québec se développe, c'est qu'on permet à tout le monde de travailler » (C10003 : 9). Les initiatives d'économie sociale sont également perçues comme un rouage de l'économie dans la mesure où elles contribuent à faire tourner l'économie locale et régionale : « C'est deux millions de dollars qui sont dépensés dans la MRC, juste avec les services de garde. Ça fait que c'est comme deux millions de dollars qui restent ici en produits puis en services » (C10021 : 5).

Mais alors que quelques-uns insistent spécifiquement sur l'apport économique de ces initiatives, d'autres mettent également l'accent sur leurs retombées sociales.

#### 4.4.1.2 Les impacts sociaux : améliorer la qualité de vie des usagers

Si l'aspect des bénéfices pour les individus profitant des biens et services n'apparaissait pas abondamment dans la définition qu'en ont les répondants, elle se manifeste toutefois de façon plus systématique lorsque les acteurs rencontrés envisagent les retombées sociales de ces organismes.

Selon la grande majorité des répondants, ces organismes changeraient clairement la vie des usagers, d'abord parce qu'ils comblent des besoins parfois essentiels. Ces initiatives

permettent à la population d'avoir accès à des services et des biens de bases incontournables, à moindre coût :

C'est vraiment comme je disais tantôt, c'est des services de base. C'est essentiel, parce que c'est sûr qu'il y a des personnes âgées, il y a des gens qui n'ont pas de voiture, ou qui en ont une, mais qui n'aiment pas beaucoup voyager, parce que des fois c'est des personnes âgées, ou même des jeunes, donc là ça donne l'accessibilité à tout le monde [...]. (C20003 : 10)

En outre, ces initiatives offriraient, pour certains répondants, des espaces favorisant « un contact social » (C20001 : 30). En fait, elles seraient considérées comme des lieux de socialisation. De cette manière, en plus d'être des espaces de sociabilité, elles permettraient de lutter contre des situations d'isolement vécues par une partie de la population : « L'épicerie c'est un peu, en tout cas dans les petits milieux, un centre de rencontre, il y a le restaurant aussi, mais l'épicerie c'est un rôle particulier, les gens se rencontrent, socialisent un petit peu [...] » (C20002 : 3).

Les acteurs associés principalement aux CPE relèvent également que ces organismes « nourrissent physiquement et mentalement les enfants de 0 à 5 ans » (C10012 : 10). Dans ce contexte, certains estiment qu'ils donneraient la chance à un nombre considérable d'enfants de partir sur de bonnes bases dans la vie. Ils sont ainsi d'avis que le fait de pouvoir compter sur un service fiable et de qualité permettrait de concilier travail et famille. En effet, les parents partent l'esprit tranquille au travail dans la mesure où ils savent que leurs enfants bénéficient de services de qualité. En outre, selon quelques répondants, ces entreprises accompagneraient les parents dans leur rôle d'éducation. Ils bénéficieraient ainsi d'un soutien et de ressources considérables afin d'être en mesure de participer de façon adéquate au développement de leur enfant :

Ils sont présents pour la famille, particulièrement pour la jeune famille [...] généralement t'es jeune quand tu as tes enfants, t'es en début de carrière, tu as toutes les difficultés de conjuguer la famille et le travail, puis le CPE, il est là vraiment pour te soutenir là-dedans, puis te donner le sentiment que ton enfant, il n'est pas abandonné pendant 8 heures par jour. (C10024 : 9)

Nous avons ainsi observé que pour certains l'économie sociale offre des perspectives économiques dans la mesure où ces entreprises sont des sources d'emploi<sup>81</sup>. Les services offerts par quelques-unes d'entre elles donnent également la possibilité à une partie importante de la population, et principalement aux femmes, d'envisager un retour aux études ou une réintégration du marché du travail. Dans ces circonstances, ces entreprises permettent d'améliorer les conditions d'existences financières des personnes naviguant autour de ces initiatives. Au-delà de l'aspect économique, nous avons également remarqué que les intervenants rencontrés donnent également une portée sociale aux entreprises d'économie sociale dans le sens où elles contribuent au bien-être d'une partie de la population. Dans un premier temps, en répondant aux besoins d'un nombre important de citoyens, elles participent à leur épanouissement. Les intervenants auprès de la petite enfance insistent sur l'impact considérable des services régis sur le développement global de l'enfant dans la mesure où il profite directement de l'encadrement qu'ils fournissent pour se réaliser et grandir sainement. Dans un deuxième temps, ces lieux deviennent des espaces de socialisation où les individus viennent s'enrichir au contact de l'autre. Ce sont des espaces qui permettent d'entretenir et de développer des liens sociaux entre les acteurs de la communauté.

#### **4.4.2 Leur rôle dans l'attractivité du milieu**

Pour de nombreux répondants, les entreprises d'économie sociale à l'étude participent dans une certaine mesure et de multiples façons à rendre plus attrayants les milieux de vie dans lesquels elles s'insèrent.

---

<sup>81</sup> Les six entreprises à l'étude totalisent tout de même 169 emplois. À cet égard, un répondant (C20001) mentionne qu'une entreprise de 400 employés dans une grande ville a proportionnellement le même impact qu'une entreprise embauchant sept employés dans un village d'environ 500 habitants. Selon lui, cette dernière change tout en termes d'employabilité dans la municipalité.

#### 4.4.2.1 À travers les biens et services offerts

Pour commencer, selon quelques répondants, une offre culturelle diversifiée, par exemple, peut constituer un incitatif lors de l'installation de nouvelles familles. C'est une façon d'attirer à la fois les personnes agissant dans le milieu culturel, mais aussi les amateurs :

[...] Il y a des équipements, puis tout ça, ça fait que des gens qui sont intéressés à faire du cinéma vont dire : bien, je peux aussi aller m'installer là. [...] Ça fait que oui elle [la coopérative] contribue à attirer des gens à venir ici, puis pas juste des gens, bien sûr des gens du milieu culturel, beaucoup, mais pas juste des gens du milieu culturel, des gens qui s'intéressent à la culture, tu sais qui sont des professionnels, mais que pour eux autres c'est leur loisir principal, la culture [...].  
(C20012 : 27)

L'offre culturelle jouerait de cette manière un rôle important dans la décision de certains citoyens de venir s'installer. En fait, pour un partenaire, elle permettrait à une municipalité de devenir un pôle d'attraction :

Il faut les attirer [les jeunes professionnels], il faut les garder et au plan culturel c'est extrêmement important d'avoir un lieu dynamique parce que c'est une raison pour laquelle ils s'installent ou ils ne s'installent pas. Donc [cette municipalité] heureusement s'est beaucoup développée au plan culturel au cours des dix dernières années. Donc, elle est devenue un pôle d'attraction et entre autres par sa culture. (C20014 : 12)

En revanche, l'offre culturelle n'est pas le seul élément qui inciterait les citoyens à s'intéresser à un milieu de vie, selon des répondants. La présence des services de proximité serait également un élément incontournable pour certaines familles. La majorité des entreprises à l'étude offriraient des biens et des services essentiels pour maintenir, mais aussi attirer de nouvelles familles.

Ces services permettraient ainsi d'offrir aux citoyens des opportunités nouvelles au niveau culturel, au niveau social, mais aussi au niveau économique. Un répondant résume très bien ce que cherchent les familles et comment les entreprises d'économie sociale contribuent à satisfaire ces besoins :

[...] Un milieu de vie, c'est important. On a une famille, on veut un endroit où c'est intéressant de vivre, qu'il y a des loisirs, des parcs, des services de garderie, des écoles puisqu'il y a des commerces pour subvenir aux besoins de base. Je pense que c'est la base, c'est ça que les gens cherchent. [...] Donc, [le CPE] ça vient augmenter la qualité de vie dans cette municipalité ou dans ce coin-là. (C10023 : 12)

#### 4.4.2.2 À travers la consolidation d'autres services

Ces entreprises permettraient également, selon quelques répondants, d'assurer la pérennité de certains services déjà installés dans le milieu : « de maintenir d'autres services en place » (C20001 : 30) :

Je pense que quand on garde notre monde, bien je pense à l'épicerie qui va peut-être éviter de fermer. Donc, ça va garder une petite entreprise en place. Je pense, c'est ça [...], il y a une caisse populaire, bien là tu sais, s'il y a des jeunes, elle va peut-être rester ouverte [...]. (C10021 : 28)

En maintenant un certain dynamisme dans le milieu, ces entreprises contribueraient également de cette manière à la rétention de la population et à l'attraction de nouvelles familles. Un répondant a d'ailleurs été témoin de cet effet :

Bien moi je pense que oui, oh oui, ça revitalise, c'est un service de plus. [C'est] une expérience marquante parce que c'est ça au moment où on a ouvert [...] il restait 51 ou 52 élèves à l'école primaire, puis là il était question de relocaliser peut-être, et l'arrivée de jeunes familles fait qu'aujourd'hui, il [l'école primaire] dépasse les 80 élèves. Ça fait que ça a vraiment un impact majeur [...] les jeunes familles font en sorte que les services restent, les services essentiels, l'école. (C10021 : 27)

Pour quelques partenaires, l'installation de ces organismes peut même devenir une forme d'argumentaire pour attirer de nouvelles entreprises ou une nouvelle main-d'œuvre :

Puis, par ricochet, un bon milieu de vie vient faciliter d'amener de la main-d'œuvre pour cette municipalité-là pour les entreprises autour qui en auraient besoin. Donc, ça devient plus facilitant pour ces entreprises-là. [...] Je vais donner un exemple d'entreprise [...] qui est une entreprise dans la transformation du bois : elle a besoin de main-d'œuvre, vient de dénicher un marché, veut attirer des employés, peut [se] permettre de dire : écoutez, on a un milieu de vie qui est agréable, on a une garderie, on a ci, on a ça. (C10023 : 4)

#### 4.4.2.3 À travers leur contribution à la dynamisation du milieu

Ces initiatives dynamiseraient également le milieu dans la mesure où elles participeraient au développement de nouveaux projets. Pour certains répondants, ces entreprises contribueraient par effet d'entraînement au développement de la municipalité dès lors qu'elles deviennent des partenaires dans l'élaboration et la mise en place de nouveaux projets de développement : « Si on aide à un événement de se développer, que ce soit un festival ou une activité qui regroupe des enfants, je pense que ça augmente la qualité de vie là [...] » (C20021 : 20). Ces entreprises seraient, pour des répondants, des lieux de mobilisation à travers lesquels des ressources seraient rassemblées afin d'initier ou de participer au développement de nouveaux projets : « Donc, c'est sûr qu'on peut s'impliquer côté déléguer une personne [...], exemple une maison de personnes âgées [...] c'est sûr que s'il y a un projet de cette envergure-là, on va participer à la mise en place peut-être des bases de ça, on va travailler ensemble [...] » (C20002 : 26).

Nous avons pu observer en effet que les entreprises à l'étude ont développé une multitude de liens avec des acteurs territoriaux, mais aussi sectoriels, dans le but principalement d'améliorer les biens et les services offerts, mais aussi de les diversifier pour répondre de la façon la plus adéquate possible aux besoins de la population, selon les répondants.

À travers leurs nombreuses implications au sein par exemple de tables de concertation, de comités de travail ou encore de regroupements, ces entreprises sont connectées à tous les niveaux afin de mobiliser à la fois des ressources exogènes et endogènes. Qu'elles soient en contact direct avec des acteurs du même secteur d'activités au niveau local, régional et national, ou encore que ces liens soient davantage tournés vers des acteurs territoriaux, le maillage de ces entreprises est prépondérant dans leur vie quotidienne et pour certaines primordial. En fait, une grande partie de ces entreprises soulignent qu'une de leurs plus grandes forces, c'est d'être bien entouré : « Le partenariat qu'on va chercher avec la communauté, c'est important. Ça, c'est vraiment une force » (C10022 : 17); « c'est le regroupement, c'est le fait de s'être tous mis ensemble pour se

doter d'outils pour notre développement; ça, ça nous donne beaucoup de force puis on a un impact plus grand » (C20011 : 28). Un répondant affirme même que ce réseautage est un élément central de la réussite de l'entreprise : « Avec le soutien qu'on a au niveau des entreprises d'économie sociale, avec le support du CLD, de tous les organismes, municipalités, je pense que c'est la conduite au succès, puis le support de nos membres aussi » (C20001 : 3).

En revanche, il ne faut pas négliger le fait que ce réseautage prend un temps colossal. Les dirigeants nous révèlent en effet que le temps consacré à entretenir les partenariats mis en place ou à favoriser la concertation entre les acteurs sur le territoire est considérable. Un répondant estime qu'il consacre presque dix heures par semaine à entretenir les liens tissés avec les différents acteurs territoriaux et sectoriels.

Grâce à l'entraide, au soutien et à l'échange d'expertise que ces réseaux d'acteurs procurent aux entreprises, elles sont en mesure d'une part de consolider et développer leur propre projet, mais elles deviennent également les promotrices de nouvelles initiatives concertées. De cette façon, ces entreprises favoriseraient une synergie entre les acteurs et créeraient des contextes favorables à l'émergence de projets novateurs et structurants pour la communauté. En ce sens, c'est à travers leur mise en réseau et leur ancrage territorial, entre autres, qu'elles participent à la dynamisation du milieu.

#### 4.4.2.4 Quelques limites

Un certain nombre de répondants relèvent toutefois quelques limites concernant la participation de ces entreprises à l'attractivité du milieu et plus globalement au développement de la communauté.

Pour commencer, quelques acteurs associés aux CPE estiment que la pénurie de places en service de garde régi dans la région fait en sorte de limiter fortement le potentiel d'attraction de ces entreprises. Pour un répondant, le CPE dans lequel il évolue ne participe pas à l'attractivité de sa municipalité dans la mesure où il n'y a plus de place disponible. Le

manque de places en CPE deviendrait ainsi un frein majeur pour l'attractivité du milieu, selon certains répondants :

[...] C'est sûr que la première chose que les gens font quand ils arrivent [ici], c'est de nous appeler pour nous dire : est-ce que vous avez des places? La réponse est toujours non, donc, c'est sûr que, il y a même des gens qui m'ont appelé dans le passé qui voulaient déménager [ici], mais qu'avant de faire le "mouve" et tout ça, m'appelaient pour me dire : est-ce que je vais avoir une place en garderie? Et quand je leur disais c'était combien l'attente, bien il y a même des gens qui ont décidé de ne pas déménager. (C10011 : 39)

Dans un autre ordre d'idées, une infime partie des répondants considère que l'impact économique de ces entreprises sur le territoire n'est pas aussi significatif que s'il s'agissait de l'implantation d'une grande entreprise employant un nombre considérable de travailleurs. De ce fait, pour un répondant, il est difficile de se prononcer sur le rôle joué par son entreprise sur l'attractivité du milieu. Dans ce contexte, l'impact reste minime, pour cette personne, comparativement à l'importance que pourrait avoir une grande entreprise sur le développement économique du milieu.

Finalement, d'autres répondants mettent en évidence le fait que ces entreprises, lorsqu'elles sont confrontées à des défis internes, n'ont pas la possibilité de se consacrer davantage à faire émerger ou amorcer d'autres initiatives de développement :

Mais notre pouvoir est quand même limité dans l'action qu'on peut faire dans la municipalité au niveau du développement en général, parce qu'on a des défis à l'interne qui sont constants, on veut toujours garder la rentabilité, garder les services pertinents, les ressources humaines, etc., qui demandent un peu quand même. Mais on est là, dans notre secteur, on essaie de faire le mieux possible. (C20002 : 26)

Dans ces conditions, selon ces répondants, les entreprises à l'étude seraient plus à même de « maintenir » un niveau de vie acceptable dans la mesure où les services offerts permettent de conserver les acquis d'une certaine partie de la population, qu'elles ne participeraient concrètement à l'attractivité et à la revitalisation du milieu : « Oui, un peu comme je disais, ça maintient un contexte favorable au développement, au maintien des acquis, on fait pas des miracles, c'est vraiment d'être là » (C20002 : 24).

\*\*\*

Nous avons ainsi constaté que, selon certains répondants, les initiatives d'économie sociale participent à la revitalisation de la communauté, d'abord parce qu'elles offrent de nouvelles possibilités aux citoyens. Comme le fait remarquer Demoustier (2001), ces entreprises associatives jouent un rôle important dans l'accroissement de l'attractivité des territoires à travers leurs offres de services nécessaires à la qualité de la vie, mais aussi parce qu'elles accroissent leur potentiel socio-économique (Demoustier, 2001 : 164). Ensuite, elles dynamisent les territoires parce qu'elles font parfois partie intégrante d'autres projets émergeant dans la communauté. Ces entreprises sont en quelque sorte des bougies d'allumage, elles ont un effet de levier (Pitre, 2001) sur des projets futurs, offrant expertise et ressources tout en développant de nouvelles solidarités dans la communauté. En outre, du fait de leur ancrage territorial, « les EÉS sont souvent les mieux placées pour reconnaître et interpréter les nouveaux besoins des individus et y répondre le plus adéquatement possible » (Simard, 2008 : 132). De ce fait, elles sont pleinement des actrices du développement des communautés dans lesquelles elles sont implantées. Cela dit, les répondants restent tout de même réalistes et sont bien conscients qu'une EÉS est parfois confrontée à des obstacles à la fois intrinsèques (gestion des ressources humaines, participations des membres) et extrinsèques (financements) qui peuvent limiter son impact sur le territoire ou sa mission territoriale (Favreau; cité par Simard, 2008).

Dans leur tentative de définir l'économie sociale et de clarifier leur conception, mais aussi lorsqu'ils ont fait l'effort d'identifier les impacts de leurs pratiques sur le territoire, les acteurs de l'économie sociale que nous avons rencontrés ont, en réalité, fait référence implicitement à ce que certains chercheurs nomment « l'utilité sociale »<sup>82</sup> (Gadrey, 2006, 2005) ou « la rentabilité sociale » des EÉS (Bouchard, 2008). En faisant notamment

---

<sup>82</sup> Comme le précise Gadrey (2005), il n'existe pas de définition stabilisée de « l'utilité sociale », toutefois l'auteur s'essaie à une définition que voici : « l'activité d'une organisation d'économie solidaire a une utilité sociale, ou une valeur sociétale, si elle a pour résultat constatable et, en général, pour objectif explicite, [...] de contribuer à des objectifs collectifs ou sociaux (ou « bénéfiques collectifs ») dont les principaux sont les suivants : la réduction des inégalités économiques et sociales [...], la solidarité [...], l'amélioration des conditions collectives du développement humain durable [...] » (Gadrey, 2005 : 522-523).

mention des EÉS, à travers leurs impacts économiques, leurs contributions au développement humain et social, leur capacité à favoriser les liens sociaux et la démocratie participative et finalement à travers leur façon de prendre part à l'innovation sociale et solidaire<sup>83</sup> (Gadrey, 2006, 2005), les acteurs ont fait appel aux dimensions de l'utilité sociale externe de ces entreprises (*ibid.*). Ils ont tenté, en quelque sorte, de démontrer la contribution de ces organismes à l'intérêt général (*ibid.*).

Ces notions d'utilité sociale ou de rentabilité sociale doivent être envisagées selon Gadrey (2005 : 517) « dans le cadre de débats concernant le rôle économique et social, actuel et futur, de l'économie solidaire ». Cela dit, ces notions pourraient également être envisagées, comme le suggèrent quelques auteurs (Gadrey, 2006, 2005; Bouchard, 2008), comme des outils afin de « renforcer la réflexivité des acteurs de l'économie sociale sur leur propre action » (Bouchard, 2008 : 86). On l'a constaté, la capacité réflexive des acteurs des entreprises étudiées est moins mise à contribution, notamment à cause de l'urgence sociale. Ainsi, au-delà des débats qui sous-tendent l'évaluation extérieure des pratiques d'économie sociale<sup>84</sup>, cette évaluation interne des pratiques serait peut-être un moyen à envisager afin de réactiver leur capacité réflexive. Cette démarche favoriserait éventuellement le renouvellement ou la réaffirmation de leur projet collectif et, par le fait même, les conduirait à sortir de la seule prestation des services. Cela dit, « pour que cette autoévaluation soit un moment fort de la réactivation ou de la réorientation de leur projet », Gadrey suggère que ces entreprises élaborent elles-mêmes « des processus et des grilles d'analyse de leurs valeurs, de leurs pratiques, de leurs actions, de leurs résultats ou impacts sociétaux » (Gadrey, 2005 : 524).

---

<sup>83</sup> L'innovation sociale et solidaire est ici considérée comme « la découverte plus ou moins partenariale de besoins émergents et l'innovation dans une offre de services adaptée » (Gadrey, 2005 : 521).

<sup>84</sup> À ce sujet, nous référons le lecteur aux articles de Bouchard (2008) et Gadrey (2006).

## CONCLUSION GÉNÉRALE

Nous visions à découvrir, grâce à notre recherche, si les acteurs de l'économie sociale, à travers leurs engagements et leurs pratiques, influençaient l'émergence d'un nouveau modèle de développement par le bas et y contribuaient.

Pour ce faire, nous avons tenté, dans un premier temps, de décrire la manière dont les entreprises d'économie sociale à l'étude actualisent les principes et les valeurs de l'économie sociale à travers leurs pratiques. On a constaté que dans chaque organisme la finalité sociale de l'ensemble des activités est un principe clairement établi. Les services et les biens mis en place sont tournés vers la satisfaction des besoins des membres ou vers la communauté. Et si, dans le cas d'un organisme à l'étude, le mandat du dirigeant est de gérer l'entreprise de façon à maximiser les surplus, cette stratégie reste avant tout un moyen de soutenir la communauté dans son développement ou encore d'y favoriser l'essor commercial. Il ne s'agit ainsi aucunement d'une fin en soi, dans la mesure où ces surplus sont ou réinvestis dans la communauté, ou répartis entre les travailleurs, ou encore intégrés dans la réserve pour pérenniser l'entreprise. Le principe de la primauté des individus sur le capital est donc pleinement respecté, non seulement pour ce cas, mais également pour l'ensemble des entreprises à l'étude puisque, de ce point de vue, toutes fonctionnent de la même manière.

On l'a observé par ailleurs, les projets mis en place répondent clairement à des besoins non satisfaits qui n'avaient pas été pris en charge soit par les pouvoirs publics, soit par le secteur privé. En ce sens, on peut dire que ces initiatives sont des « filles de la nécessité » (Jeantet, 2008; Favreau, 2005). Les initiateurs de ces projets ont été de véritables entrepreneurs collectifs. Ces leaders, motivés à la fois par un intérêt personnel, celui de répondre à leurs propres besoins, mais aussi par des convictions militantes de participer au développement de leur communauté, ont été capables de mobiliser les forces

sociales pour déclencher une action collective. Ainsi, nous l'avons constaté, c'est sous l'impulsion réciproitaire que les projets ont été en mesure de se structurer. Toutefois, nous avons également mis en évidence que l'acceptabilité des projets par l'ensemble de la population, mais aussi par les bailleurs de fonds, est directement liée au travail de communication et d'éducation que certains leaders ont dû effectuer. Lors du démarrage des entreprises, les initiateurs ont de cette manière pleinement fait la promotion de leur projet.

Nous avons pu remarquer à travers leurs structures organisationnelles, décisionnelles et fonctionnelles que la gestion démocratique apparaît intégrée et effective dans l'ensemble des entreprises à l'étude. Ce sont en effet les usagers qui y détiennent le pouvoir, mais il est à noter que toutes les parties prenantes internes, dans une moindre mesure, sont également impliquées dans les prises de décision. Si ce principe est appliqué, il n'en reste pas moins qu'il est souvent difficile d'intéresser les membres à la vie démocratique de leur organisme, la faible participation aux AGA le démontre. Cela dit, les préalables pour une bonne gouvernance sont tout de même dans l'ensemble réunis. En effet, on a pu constater que les rôles et responsabilités de chacune des instances dirigeantes sont clairement identifiés afin d'assurer un équilibre « entre l'autonomie nécessaire de la direction et l'imputabilité incontestable des administrateurs [...] » (Lafleur, 2008 : 122). Les entreprises à l'étude ont également misé sur de nombreuses stratégies de communication afin d'instaurer un dialogue constant entre toutes les parties prenantes internes de l'organisme dans l'optique d'assurer une transparence et une transversalité dans la gestion de l'organisme. Nous avons toutefois mis en évidence que la participation à la vie démocratique des membres n'est pas simple, surtout lorsqu'ils adoptent un comportement consumériste à l'égard des services offerts. Cela étant dit, on a également mis en relief que les lacunes en termes de formation et d'éducation, au-delà d'une incidence sur l'acquisition des savoirs et sur la diffusion du modèle d'entrepreneuriat collectif, ont une répercussion directe sur la participation des membres. En effet, la formation et l'éducation sont censées être des outils incontournables pour conscientiser les membres à l'importance de leur participation active afin d'assurer une saine gestion démocratique. Ainsi, on a pu constater que les organismes ont une certaine responsabilité dans le désengagement des membres à la vie démocratique.

Nous avons enfin relevé, dans le chapitre trois, qu'assurer un équilibre entre les ressources marchandes, non marchandes et non monétaires constituait un défi considérable. Le principe de l'autonomie de gestion est bien intégré lui aussi, mais pour certaines entreprises, principalement les CPE, il est difficilement applicable dans la mesure où ces entreprises sont déchirées entre « l'encadrement normatif de l'État » et la « reconnaissance sociale » (Favreau, 2005) induits par un financement public. En effet, leur reconnaissance institutionnelle peut avoir, nous l'avons mis en relief, un effet pervers : celui d'entamer leur autonomie de gestion. Cela dit, la non-reconnaissance des initiatives par les pouvoirs publics peut également les fragiliser. Les EÉS à l'étude ont toutefois mis en place des stratégies afin d'être en mesure d'assurer leur indépendance à l'égard des pouvoirs publics. L'augmentation des ressources autonomes est, en ce sens, un enjeu crucial pour chacune des entreprises; il faut néanmoins qu'elles soient attentives à ne pas basculer dans le tout au marché.

Ainsi, nous l'avons vu, les principes et les valeurs de l'économie sociale semblent être très bien intériorisés par l'ensemble des entreprises à l'étude, il reste tout de même que leur actualisation demeure complexe pour certains d'entre eux, notamment la participation des membres à la vie démocratique et l'autonomie de gestion.

Dans le chapitre quatre, on a tenté, dans un premier temps, de mettre en lumière les motivations qui sous-tendent l'implication des acteurs dans ces structures sociales. On a ainsi découvert que les motivations altruistes et personnelles s'entremêlent quand il s'agit de s'engager socialement dans le cas des bénévoles. À l'instar des initiateurs des projets, il s'agit d'un engagement à la fois personnel et militant. Si le fait d'intervenir dans une entreprise d'économie sociale n'a pas été un élément significatif pour les dirigeants dans leur décision de postuler, l'ambition professionnelle, l'intérêt personnel pour le domaine et également l'anticipation d'un enrichissement personnel furent des éléments motivants. On a pu le constater par la suite, cet engagement a eu des apports considérables à la fois pour les bénévoles et pour les dirigeants. En effet, la capacité d'action des bénévoles et l'acquisition de nouvelles compétences ont été relevées même si leur capacité de réflexion n'est

optimalement mise à profit. Pour les travailleurs, au-delà de conditions salariales relativement intéressantes, ils ont obtenu en retour un épanouissement professionnel et y ont gagné le sentiment de se réaliser. On le constate, l'engagement est une démarche enrichissante sur de nombreux tableaux. Ainsi, le défi demeure d'inciter les usagers à s'impliquer puisque, lorsqu'ils le font, rares sont ceux qui le regrettent, mais surtout parce que cet engagement est un gage de la santé démocratique de l'organisme. Les entreprises auraient donc tout intérêt à faire la promotion des apports d'un tel engagement auprès des usagers et à mettre en relief, auprès de travailleurs potentiels, les avantages d'œuvrer dans une telle structure sociale, dans la mesure où ce sont des éléments qui pourraient sensiblement intéresser et motiver à la participation.

Dans la deuxième partie du chapitre quatre, nous avons tenté de mettre en évidence la manière dont les acteurs à l'étude perçoivent les retombées et les impacts de leurs pratiques sur le territoire. Pour ce faire, nous avons, dans un premier temps, demandé à ces acteurs de nous éclairer sur leur conception de l'économie sociale et de nous indiquer si, selon eux, leur organisme était affilié à cet ensemble. Nous avons de cette manière mis en évidence que leur perception de l'économie sociale est davantage basée sur leur expérience empirique que sur une connaissance purement théorique. Quant à l'affiliation de leur organisme à l'économie sociale, les avis sont partagés à l'intérieur même des entreprises à l'étude. Les entreprises coopératives sembleraient toutefois adhérer plus naturellement aux principes de l'économie sociale que les entreprises associatives. Deux raisons paraissent se dégager de cette situation. Il semble d'abord que les principes coopératifs guident les entreprises coopératives, alors que cette ligne de conduite est moins présente dans les associations. Il s'est avéré ensuite que l'affiliation à l'économie sociale des entreprises associatives était moins spontanée du fait de leur entremêlement avec le secteur public ou parapublic. C'est en tout cas la perception qu'en avaient certains acteurs.

Nous avons découvert, par la suite, que le discours des répondants est aussi contrasté que celui de certains auteurs sur la question de la place de ces entreprises dans la société, et certains mentionnent clairement que tant que le profit sera le moteur premier de nos

sociétés, l'économie sociale n'y aura qu'une place marginale. Par ailleurs, certains acteurs ont clairement identifié une portée sociétale aux EÉS, dans la mesure où elles promeuvent une autre façon de faire de l'économie. Au-delà de certains discours, l'ensemble des acteurs a mis toutefois en évidence l'utilité sociale de ces entreprises à travers la perception de leurs impacts sur le territoire. Ils ont relevé le rôle qu'elles jouent dans la revitalisation des milieux au point de vue économique et social. Ils ont également mis de l'avant que ces entreprises étaient des acteurs privilégiés du territoire, notamment parce que ces initiatives sociales y sont ancrées et qu'elles ont par le fait même une capacité à identifier les nouveaux besoins, grâce notamment à leur maillage territorial et sectoriel. Elles sont aussi parties prenantes du territoire dans la mesure où elles ont clairement un effet de levier pour d'autres initiatives. De cette manière, selon les acteurs, ces entreprises ont un impact non négligeable sur la structure socio-économique des territoires, mais aussi sur la dynamique du tissu social. Les acteurs ont mis toutefois en évidence un fait qu'il ne faut pas négliger : une entreprise aux prises avec des problèmes structureaux ne pourra pas assumer pleinement sa mission territoriale (Favreau; cité par Simard, 2008). Il est ainsi essentiel que ces entreprises aient à la fois une bonne santé financière et une vie démocratique active, témoignage de leur stabilité et de leur potentialité à contribuer à un processus de développement par le bas.

Cet exercice d'évaluation effectué par les acteurs interrogés, puisque c'est clairement ce qu'ils ont fait, questionner et évaluer leurs pratiques, devrait, croyons-nous, être plus systématique. En effet, au-delà des débats qui entourent la question de l'évaluation externe de l'utilité sociale de ces entreprises (Bouchard, 2008; Gadrey, 2006, 2005), les acteurs de l'économie sociale auraient tout intérêt à se réapproprier, en les réadaptant à leur réalité, ces outils d'évaluation afin de réactualiser et réaffirmer leur projet collectif à l'interne. Cet exercice devrait par le fait même mettre à profit la capacité réflexive de tous les acteurs internes. Ces démarches permettraient vraisemblablement à certaines entreprises de sortir de la seule prestation des services et encourageraient les usagers à entretenir une attitude moins consumériste à leur égard.

En réencastrant l'économique dans le social, en démontrant qu'il est possible d'entreprendre autrement (Demoustier, 2001) et en prouvant que ces réalisations ont des impacts économiques, sociaux et territoriaux, ces initiatives sociales questionnent ouvertement la place de l'économie dans nos sociétés. En ce sens, elles sont susceptibles d'influencer les orientations du gouvernement et l'encouragent à rompre avec le modèle québécois<sup>85</sup> d'inspiration néolibérale<sup>86</sup>, qui semblait prendre le pas depuis le début du siècle. L'économie sociale fait ainsi la promotion d'un nouveau modèle de développement par le bas en s'inspirant du modèle néo-schumpetérien dans lequel l'État tendrait à être considéré comme un État stratège partenaire de la société civile (Vaillancourt *et al.*, 2007). L'économie sociale serait, dans ce nouveau modèle, partie prenante d'une économie plurielle, au côté des pouvoirs publics et du secteur privé, en tant que véritable pôle institutionnel (Evers et Laville, 2004; cité par Bouchard, 2008 : 84).

Toutefois, comme le concèdent de nombreux auteurs (Demoustier, 2001; Laville, 1998) : « le contexte institutionnel est relativement déterminant pour le potentiel de changement social de l'économie sociale » (Lévesque et Mendell, 1999 : 115). Or, le contexte semble avoir évolué depuis les derniers mois, puisqu'au moment où nous achevons ce mémoire, un projet de loi n° 27 sur l'économie sociale (Assemblée nationale,

---

<sup>85</sup> « Luc Juillet, Gilles Paquet et Jeffrey Roy (2002) affirment que le modèle québécois a été construit en fonction de trois idées : l'intervention de l'État, la concertation et le nationalisme québécois » (cité par Rigaud *et al.*, 2010 : 17).

<sup>86</sup> Lévesque (2004) identifie trois variantes du modèle québécois de développement (nous avons d'ailleurs illustré les deux premières sous l'angle de « l'émergence de la notion de développement par le bas », dans la section du même nom). La première d'inspiration keynésienne est marquée par une gouvernance centralisée et hiérarchique. Cette variante prend forme sous la Révolution tranquille des années 1960 à 1980. Dans une deuxième variante d'inspiration néo-schumpeterienne, un modèle partenarial élargi à la société civile est privilégié dès 1980 jusqu'à 2003. Dans ce modèle, le développement régional et le développement local contribuent à « la construction d'une nouvelle configuration du modèle québécois, à partir d'initiatives locales (bottom up ou développement from below) » (Lévesque, 2004 : 19). Finalement, une variante d'inspiration néolibérale qui prône une régulation marchande dans laquelle les gouvernances sont favorables au PPP (partenariat public-privé) émerge à partir des années 2003, s'inscrivant dans une rupture radicale du modèle québécois de développement (*ibid.*). Selon l'auteur, cette variante tendrait même à mettre fin au modèle québécois. Cela dit, d'autres recherches ont démontré qu'il n'y aura pas de rupture avec le modèle antérieur, le gouvernement s'inscrivant, dans son deuxième mandat, davantage dans le renforcement de sa résilience et non plus dans sa transformation radicale (Facal et Bernier, 2008; cité par Rigaud, 2010 : 19).

2012 : ressource électronique) vient d'être déposé à l'Assemblée nationale. Il s'agit, nous semble-t-il, d'une véritable avancée pour la reconnaissance institutionnelle de l'économie sociale. Les pouvoirs publics semblent ainsi affirmer, à l'instar de certains auteurs, que l'économie sociale est un élément incontournable de notre nouvel environnement (Bouchard, 2008; Favreau, 2005; Lévesque, 2002, 1999; Defourny et Monzon Compos, 1992). Cette démarche tend par ailleurs à confirmer que l'État se dirige vers une démarche partenariale incluant les acteurs de la société civile autant que ceux du marché, pour coconstruire et coproduire ses politiques publiques (Vaillancourt *et al.*, 2007 : 29).

Cela dit, nous croyons que l'économie sociale participerait encore davantage à promouvoir un nouveau modèle de développement si toutes les composantes de l'économie sociale affirmaient avec conviction leur appartenance à cet ensemble et mettaient de l'avant leur identité commune afin d'accentuer leur visibilité. En effet, comme le mentionne M. Jeantet, président de l'association Les Rencontres du Mont-Blanc, « par son silence, l'économie sociale réduit son champ d'influence » (Jeantet, 2008 : 38). Cette démarche permettrait d'élever leurs revendications au niveau national, mais aussi de les rendre plus audibles. Nous considérons que ce travail de visibilité relève dans un premier temps des entreprises elles-mêmes, qui ont tout intérêt à être moins introverties et à affirmer haut et fort leur fierté de faire partie d'un tel mouvement en mettant de l'avant leurs valeurs et leurs principes. Notons qu'il existe au Bas-Saint-Laurent des outils pour mettre en valeur ces initiatives. Les acteurs de l'économie sociale ont en effet mis en place une image de marque, reconnaissant ces initiatives comme « des entreprises de valeurs Bas-Saint-Laurent ». Il s'agit d'une première étape; selon nous, cette valorisation ne doit pas en rester là, elle doit transcender les frontières régionales, et pourquoi pas nationales, afin d'assurer une véritable reconnaissance et une visibilité à ces initiatives sociales. Cette tâche doit également relever de la responsabilité des regroupements nationaux, qui devraient mettre en valeur la convergence des différentes composantes de l'économie sociale, sans pour autant minimiser la diversité et la pluralité des pratiques. En parlant d'une même voix, elles auraient probablement un plus grand poids pour faire valoir ces entreprises. En outre, la formation et l'éducation à la coopération devraient, une fois encore, pouvoir aider ce

secteur à se faire mieux connaître et être plus visible sur les scènes locale, régionale et nationale, dans la mesure où elles permettraient de faire la promotion des valeurs et des principes de ces entreprises en insistant sur le fait qu'elles ne sont pas des entreprises comme les autres.

Il faut souligner toutefois que notre recherche n'a pas permis de mettre en lumière les modalités et les éléments inhérents à cette concertation partenariale des différents acteurs publics, privés et d'économie sociale. Il serait donc intéressant, nous semble-t-il, d'explorer cette voie pour comprendre encore davantage le rôle de chacun des acteurs dans la mise en place d'un nouveau modèle de développement. Il serait, pour cela, très intéressant d'étudier de façon plus approfondie les interactions et les liens tissés établis entre les pouvoirs publics, le secteur privé et l'économie sociale afin d'analyser le rôle de cette dernière dans l'élaboration et la mise en œuvre de nouvelles politiques publiques. Par ailleurs, à l'avenir, il sera extrêmement pertinent d'envisager également l'effet de cette reconnaissance institutionnelle sur l'ensemble de l'économie sociale. Il serait intéressant en effet d'observer si elle contribue au développement de l'économie sociale et lui permet de consolider la place qui est la sienne au côté de l'État et du secteur privé.

Cela dit, les résultats de notre recherche nous permettent toutefois de repositionner les entreprises d'économie sociale à l'égard des différents débats que nous avons mis en évidence lors de notre revue de littérature. Les constats établis nous poussent à remettre en question le positionnement de certains auteurs selon lesquels l'économie sociale ne serait qu'un modèle adaptatif au système capitaliste. En effet, les entreprises à l'étude ont montré, dans un premier temps, que leur institutionnalisation n'était aucunement synonyme d'instrumentalisation de la part de l'appareil étatique. Elles ont en effet mis en place des dispositifs (développement de partenariat, stratégie pour augmenter leur membership ou encore leur part d'autofinancement) afin de garantir leur autonomie. Ces entreprises sont ainsi loin de sous-traiter les responsabilités de l'État en matière sociale. Dans un deuxième temps, ces initiatives sociales vont bien au-delà de la prise en charge des externalités négatives du marché dans la mesure où elles amorcent également des processus de

développement. Les entreprises à l'étude ne jouent pas un rôle palliatif, elles l'ont d'ailleurs démontré à travers leurs impacts économiques, mais aussi à travers leurs contributions à l'intérêt général.

Notre étude empirique nous a également permis de réaffirmer les liens existants entre l'économie sociale et le développement par le bas. En effet, ces initiatives ancrées dans leur milieu ont suscité la mobilisation des citoyens et ont permis le développement de leur capacité d'action. Elles ont notamment permis de créer des lieux de socialisation qui ont favorisé le tissage de nouveaux liens sociaux. En s'inscrivant dans un processus de changement qui vise l'amélioration de la condition humaine, ces initiatives sociales ont clairement exprimé une intention de changement social. Ces entreprises sont ainsi à la fois des acteurs et des instruments du développement local.

Ces conclusions nous laissent penser que le potentiel de l'économie sociale n'est pas entièrement déterminé par le modèle de développement dans lequel ces entreprises s'inscrivent, même si évidemment leur visibilité sur la scène nationale est facilitée lorsque les instances gouvernementales y portent une attention accrue. Ce potentiel se rattache, selon nous, aussi et avant tout, à la volonté de changement des acteurs de l'économie sociale. Nous estimons en effet, à la lumière de nos résultats de recherche, qu'ils peuvent jouer un rôle décisif dans l'établissement de la trajectoire de l'économie sociale dans la mesure, toutefois, où ces acteurs allouent à leur engagement une portée de changement social.



## ANNEXE 1 : TABLEAUX DES INDICATEURS

<b>CONCEPTS D'ORGANISATION D'ÉCONOMIE SOCIALE</b>	<b>DIMENSIONS</b>	<b>SOUS DIMENSIONS</b>	<b>INDICATEURS</b>
	Les forces sociales	Les acteurs	Salariés Bénévoles Accèdent ou pas à la propriété des moyens de production Dominés ou non
	La structure	Les règles de fonctionnement	Libre adhésion Gestion démocratique Égalité des personnes Détermination de l'activité par les membres Distribution des surplus Propriété durablement collective des excédents réinvestis
		Les types d'activités	Marchande Non marchande Non monétaire Non prise en charge par l'État Non prise en charge par le marché
	Les valeurs	solidarité	Primauté des personnes dans la répartition des revenus Finalité des services aux membres ou à la collectivité plutôt que le profit
		autonomie	Autonomie de gestion
		citoyenneté	Décisions démocratiques qui impliquent usagers et travailleurs
		participation	Prise en charge individuelle et collective Responsabilité individuelle et collective

<b>CONCEPT DE DÉVELOPPEMENT PAR LE BAS</b>	<b>DIMENSIONS</b>	<b>SOUS DIMENSIONS</b>	<b>INDICATEURS</b>
	Locale		L'ancrage dans un territoire L'appropriation et la maîtrise de la démarche par les populations locales Emploi et contrôle des ressources locales
	Humaine et sociale	Citoyenneté	À un fonctionnement démocratique Est conscientisé par les problèmes sociaux
		Solidarité et cohésion sociale	Entraide
		Progrès de la communauté en matière de bien-être de la population	Baisse du taux de pauvreté Diminution des allocataires de minima sociaux Augmentation du taux de scolarité Meilleur accès aux soins de santé
	Partenariale		Concertation d'acteurs locaux Gouvernance civique (réunions de plusieurs types d'acteurs)
Économique		Création d'emploi	

## ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN À L'INTENTION DES MEMBRES DU CA

### Fiche signalétique de la personne interviewée :

Date :

Heure :

Endroit :

Nom de l'organisation :

La raison sociale (coopératives ou associations) de l'entreprise :

Adresse exacte :

Téléphone et adresse courriel :

Nom de la personne :

Fonction actuelle et antérieure :

### 1. LE REpondant

*L'historique et les motivations de l'engagement :*

#### 1.1 Racontez-moi votre parcours associatif ?

---

---

#### 1.2 Depuis combien de temps êtes-vous impliqué au sein de votre organisme ?

---

---

#### 1.3 Pour quelles raisons êtes-vous impliqués dans cet organisme ?

---

---

#### 1.4 Quelle est la nature de votre implication dans l'organisme ?

---

---

**1.5 Comment qualifiez-vous le niveau/le degré de votre implication ?**

---

---

## **2 L'ORGANISATION**

*(Demander si présent lors du démarrage...sinon choisir parmi l'origine du projet ou la mission de l'organisme)*

*L'origine du projet :*

**2.1 Voulez-vous me raconter quand et dans quel contexte a émergé le projet ?**

---

---

**2.2 Quel est l'élément déclencheur (besoin, problème, etc.) qui a mené à ce projet ?**

---

---

**2.3 Qui est à l'origine du projet ? (identifier les principaux intervenants qui ont joué un rôle dans l'émergence et la réalisation du projet)**

---

---

**2.4 Pourquoi, selon vous, ont-ils participé à ce projet ? (Déterminer le rôle et l'implication de chacun des intervenants)**

---

---

**2.5 Pour quelles raisons, selon vous, ces leaders ont-ils réussi à mobiliser les gens autour de ce projet ?**

---

---

**2.6 Est-ce que les leaders identifiés font toujours partie du projet ? Si oui, quels rôles ont-ils dans l'organisme aujourd'hui ?**

---

---

**2.7 Avez-vous eu besoin de recruter les services de professionnels (agent de développement rural, planificateur financier, agent de la coopérative de développement régional) dans la mise sur pied de l'organisation ?**

**a) Si oui, précisez le type d'acteur ainsi que le ou les rôles accomplis.**

---

---

**b) Si non, précisez pourquoi aucune aide professionnelle n'a été nécessaire.**

---

---

**2.8 Avez-vous fait face à des difficultés lors de la mise en place du projet ?**

**a) Si oui, de quelles natures étaient ces difficultés ?**

---

---

**b) S'il y a eu des difficultés, comment les avez-vous résolues ?**

---

---

**2.9 Avez-vous dû faire des compromis entre les principes et objectifs de départ et les principes et objectifs qui ont réellement été adoptés pour que le projet puisse être soutenu, financé ou, voir le jour ?**

---

---

*La mission de l'organisation et les biens et services offerts*

**2.10 Quels sont les objectifs poursuivis par l'organisme ? (Sociaux, économiques, environnementaux...)**

---

---

**2.11 Celle-ci a-t-elle évolué dans le temps ? Le projet d'origine a-t-il changé ?**

---

---

**2.12** Pouvez-vous me dire quelle est la nature des activités développées par votre organisme (type de services ou de biens produits) ?

---



---

**2.13** Pourquoi l'organisme a choisi de prendre en charge ce type d'activité (non pris en charge par le marché ou l'État) ?

---



---

**2.14** Qu'est-ce que les services et les biens que vous procurer aux membres leur apportent ?

---



---

*La structure organisationnelle, fonctionnelle et décisionnelle de l'organisme*

**2.15** Comment devient-on membre de l'organisme ?

---



---

**2.16** Combien l'organisme compte-t-il de membres actuellement ?

---



---

**Pour les coopératives de solidarité :**

**Membres utilisateurs :**

**Membres travailleurs :**

**Membres de soutien (identifier tous les membres de soutien) :**

**2.17** Combien comptait-il de membre au commencement ?

---



---

**2.18** Parmi vos membres,

a) Combien y a-t-il de bénévoles ? \_\_\_\_\_

Hommes : \_\_\_\_\_ Femmes : \_\_\_\_\_

b) Combien y-a-t-il de salariés ? \_\_\_\_\_

c) Hommes : \_\_\_\_\_ Femmes : \_\_\_\_\_

**2.19 Parmi les salariés :**

a) Combien y en a-t-il à temps complet (30 h et plus) ? \_\_\_\_\_

Hommes : \_\_\_\_\_ Femmes : \_\_\_\_\_

b) Combien y en a-t-il à temps partiel (- de 30 h) ? \_\_\_\_\_

Hommes : \_\_\_\_\_ Femmes : \_\_\_\_\_

**2.20 Qui détermine les règlements de l'organisme, ses grandes orientations et les différents types activités offerts par celle-ci (AG, CA, DG) ?**

---



---

**2.21 Quelle est la représentativité des différents membres au Conseil d'administration ? (hommes vs femmes, utilisateurs, travailleurs, de soutien)**

---



---

**2.22 Quels sont les rôles respectifs dans l'organisme ?**

a) Du conseil d'administration ? \_\_\_\_\_

b) Du directeur général ? \_\_\_\_\_

c) Des membres ? \_\_\_\_\_

**2.23 Comment s'effectue la prise de décision au sein de votre organisme ?**

---



---

**2.24 Comment les membres font-ils valoir leur intérêt au sein de l'organisme ?**

---



---

**2.25 Est-ce que le CA et le gestionnaire sont en contact régulier, est-ce qu'ils travaillent en équipe ?**

---



---

**2.26 Avez-vous déjà été confronté à des conflits internes entre les différents membres de l'organisme ?**

a) Si oui, de quelle nature sont ces conflits ?

---

b) Comment les avez-vous résolus ?

---



---

c) Existe-t-il encore des conflits au sein de l'organisme ? Si oui, comment comptez-vous les résoudre ?

---



---

2.27 Est-ce que les différents membres de la coopérative ont suivi des formations dans le but de se familiariser avec les principes coopératifs ?

a) Si oui, qui les donne, et à quelles fréquences ?

---



---

2.28 Comment vous assurez-vous qu'il y ait une bonne communication interne dans l'organisme ?

---



---

2.29 Quels sont les moyens privilégiés pour favoriser cette bonne communication ?

---



---

2.30 Est-ce que vous vous êtes doté de moyens et d'outils pour promouvoir les avantages du modèle coopératifs à l'externe ?

a) Si oui quels sont ces moyens ?

---



---

*Le financement de l'organisme*

2.31 Sur quelles bases s'est décidée la contribution au financement selon les catégories de membres ? Qui, quand et où a été décidé cela ?

---



---

2.32 A combien se chiffre la valeur apportée par les investissements des membres ?

---



---

**2.33 D'où proviennent vos autres sources de financement et quel pourcentage représentent-elles par rapport au total du financement ?**

**Autofinancement :** \_\_\_\_\_

**Financement public :** \_\_\_\_\_

**Financement privé :** \_\_\_\_\_

**2.34 Comment vous y êtes-vous pris pour aller chercher chacune de ces sources de financement ? Déterminer le processus de mobilisation des ressources ?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**2.35 Est-ce que le fait d'avoir des bailleurs de fonds (public et privé) vous contraint dans vos activités ?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**2.36 Est-il difficile de concilier autonomie de gestion et indépendance de l'organisation quand le financement de l'organisme se fait par des bailleurs de fonds ?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**2.37 Comment faites-vous pour assurer votre indépendance et votre liberté d'action face aux bailleurs de fonds ?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**2.38 Lorsque vous obtenez une subvention de l'État, vous sentez-vous redevable face à celui-ci ?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**2.39 À combien s'élève votre chiffre d'affaires pour l'année 2008-2009 ? \_\_\_\_\_**

**2.40 Si vous êtes un organisme à but non lucratif quel est le montant de votre budget pour la dernière année financière ? \_\_\_\_\_**

**2.41 Si vous êtes une coopérative, comment sont répartis les excédents générés par les activités de celle-ci ?**

Ristournes : \_\_\_\_\_

Parts privilégiées : \_\_\_\_\_

Réserve générale : \_\_\_\_\_

Redistribution à la collectivité (commandite, dons...) : \_\_\_\_\_

### **3. LE RAPPORT À L'ÉCONOMIE SOCIALE**

**3.1 Est-ce que vous pourriez me définir en quelques mots ce que représente l'économie sociale pour vous ? qu'est-ce qu'un organisme d'économie sociale pour vous ?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**3.2 Est-ce que votre organisme, d'après la définition que vous venez de m'en faire, est un organisme d'économie sociale ?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**3.3 Tenez-vous à ce que votre organisme soit reconnu comme un organisme d'économie sociale ? si oui pourquoi**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**3.4 Voici deux définitions que j'ai moi-même retenues de l'économie sociale : celle du chantier de l'économie sociale et celle de l'alliance coopérative internationale ? (Feuille en annexe 1)**

**3.5 Pouvez-vous me dire laquelle de ces définitions correspond le plus aux principes et aux valeurs que vous défendez dans l'organisme ?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**3.6 Est-il plutôt facile ou plutôt difficile d'appliquer ces principes et ces valeurs au quotidien dans l'organisme et pourquoi ?**

---

---

**3.7 Selon vous, qu'est-ce qui différencie votre organisme d'une entreprise privée traditionnelle ?**

---

---

**3.8 Pourquoi avoir choisi de mettre en place un organisme d'économie sociale plutôt qu'une entreprise traditionnelle ? Était-ce par choix ou par obligation ?**

---

---

**3.9 Estimez-vous que les organismes d'économie sociale à travers leurs pratiques peuvent mener à un changement**

- a) Dans la société ?
- b) Plus global de la société ?

---

---

#### **4. LE RÉSEAUTAGE TERRITORIAL ET SECTORIEL**

**4.1 Pouvez-vous identifier tous les acteurs locaux (les partenaires privilégiés) qui ont participé ou qui ont apporté des appuis particuliers pour la mise en place du projet ?**

---

---

- a) De quelle manière ont-ils participé à l'émergence du projet, de quel type d'appui s'agissait-il, comment les avez-vous convaincus de participer au projet ?

---

---

**4.2** Pouvez-vous identifier tous les acteurs régionaux (partenaires privilégiés) qui ont participé ou qui ont apporté des appuis pour la mise en place du projet ?

---

---

a) De quelle manière ont-ils participé à l'émergence du projet, de quel type d'appui s'agissait-il, comment les avez-vous convaincus de participer au projet ?

---

---

**4.3** Pouvez-vous identifier tous les acteurs au niveau national qui ont participé ou qui ont apporté des appuis pour la mise en place du projet ?

---

---

a) De quelle manière ont-ils participé à l'émergence du projet, de quel type d'appui s'agissait-il, comment les avez-vous convaincus de participer au projet ?

---

---

**4.4** Actuellement, ces appuis sont-ils toujours existants, comment se manifestent-ils ?

---

---

**4.5** Y-a-t-il d'autres acteurs impliqués dans le projet ? Si oui, à quel titre et quels sont leurs rôles ?

---

---

**4.6** Pour quelles raisons avez-vous cherché à rentrer en relation avec ces acteurs territoriaux ?

---

---

**4.7** Au cours de cette année, combien de fois avez-vous été en contact avec des acteurs territoriaux ?

---

---

**4.8** Avez-vous rencontré des difficultés lors de ces partenariats ? Si oui, lesquelles ?

---

---

**4.9** Est-ce que vous avez obtenu l'aide d'organismes agissant dans le même domaine que vous lors du démarrage du projet ?

---

---

**4.10** Actuellement, est-ce que vous êtes en contact avec d'autres organismes œuvrant dans le même domaine que vous ? Si oui, quel est le but de ces relations ?

---

---

**4.11** Faites-vous partie de réseaux regroupant des organismes d'économie sociale ? Si oui, quel est l'intérêt pour vous de faire partie de ces réseaux ?

---

---

**4.12** Au cours de cette année, combien de fois avez-vous été en contact avec des acteurs sectoriels ?

---

---

**4.13** Avez-vous rencontré des difficultés lors de ces associations ? Si oui, lesquelles ?

---

---

**4.14** Pouvez-vous m'identifier 3 de vos partenaires privilégiés tant au niveau du territoire que dans votre secteur d'activité ?

---

---

**5. LIEN ENTRE L'ORGANISME ET LE DÉVELOPPEMENT PAR LE BAS**

**5.1 Pouvez-vous identifier le territoire desservi par l'organisme ?**

---

---

**5.2 Dans l'ensemble d'où proviennent vos membres (utilisateurs, travailleurs et de soutien) ?**

---

---

**5.3 Croyez-vous que les activités de votre organisation peuvent avoir des retombées et des impacts positifs/ et ou négatifs sur votre collectivité ? (Impacts sociaux, économiques, environnementaux)?**

---

---

**5.4 L'organisation est-elle importante pour le milieu ? Pourquoi ? Comment voyez-vous son utilité ?**

---

---

**5.5 Sentez-vous que la population a un attachement envers l'organisation ?**

---

---

**5.6 L'organisme contribue-t-il à :**

**a) l'amélioration de la qualité de vie<sup>87</sup> de la population locale ? Si oui, comment?**

---

---

**b) L'attractivité du milieu ? Si oui, comment ?**

---

---

---

<sup>87</sup> Par qualité de vie, nous faisons référence à un certain équilibre entre les besoins (matériels et immatériels) de l'être humain et les moyens qu'il a de les satisfaire.

**5.7 Pour vous, est-ce que l'organisme joue un rôle dans le développement de votre communauté ?**

---

---

*Perception de la localité*

**5.8 Considérez-vous votre municipalité attractive ?**

---

---

**5.9 Selon vous, quels sont les principaux problèmes auxquels votre municipalité est confrontée ? si problème il y a**

---

---

**5.10 Quelles sont les solutions que vous envisagez comme les plus appropriées pour résoudre les problèmes identifiés ?**

---

---

**5.11 Est-ce qu'il y a une action ou une intervention particulière qui pourrait améliorer la situation socio-économique de votre localité, selon vous ?**

---

---

**5.12 Pensez-vous que l'organisme participe à l'amélioration de cette situation ?**

---

---

**6. CONCLUSION :**

**FORCES ET FAIBLESSES, PERSPECTIVES D'AVENIR ET DE DÉVELOPPEMENT**

**6.1 Quelles sont les forces de l'organisme ?**

---

---

**6.2 Quelles sont ses faiblesses ?**

---

---

**6.3 Quels sont les principaux obstacles que vous rencontrez actuellement, les principaux défis auxquels vous faites face ?**

---

---

**6.4 Comment comptez-vous les résoudre ?**

---

---

**6.5 Quels sont les projets futurs de l'entreprise ? (en termes de stratégie, d'organisation, de développement, de mission, etc.)**

a) À court terme : \_\_\_\_\_

b) À moyen terme : \_\_\_\_\_

**6.6 Souhaitez-vous élaborer de nouveaux produits ou offrir de nouveaux services ? Si oui, précisez la nature de ceux-ci.**

---

---

**6.7 Songez-vous vous associer à de nouveaux partenaires ? Si oui, quels sont-ils et pourquoi ?**

---

---

**6.8 Comment voyez-vous l'évolution de l'entreprise que vous représentez d'ici 10 ans ?**

---

---

**Avez-vous des commentaires concernant les sujets que nous avons abordés ?  
Aimeriez-vous me dire autre chose ?**

---

---

---

## Les principes coopératifs (site du CQCM et de l'alliance coopérative internationale )

Depuis 1895, les coopératives du monde entier sont guidées par des grands principes. Ceux-ci constituent les lignes directrices qui permettent aux coopératives de mettre leurs valeurs en pratique. Leur importance est telle qu'ils ont été actualisés lors du congrès de l'Alliance coopérative internationale qui s'est tenu à Manchester, en Angleterre, en septembre 1995.



### **1<sup>er</sup> principe : Adhésion volontaire et ouverte à tous**

Les coopératives sont des organisations fondées sur le volontariat et ouvertes à toutes les personnes aptes à utiliser leurs services et déterminées à prendre leurs responsabilités en tant que membres, et ce sans discrimination fondée sur le sexe, l'origine sociale, la race, l'allégeance politique ou la religion.



### **2<sup>e</sup> principe : Pouvoir démocratique exercé par les membres**

Les coopératives sont des organisations démocratiques dirigées par leurs membres qui participent activement à l'établissement des politiques et à la prise de décisions. Les hommes et les femmes élus comme représentants des membres sont responsables devant eux. Dans les coopératives de premier niveau, les membres ont des droits de vote égaux en vertu de la règle - un membre, une voix -; les coopératives d'autres niveaux sont aussi organisées de manière démocratique.



### **3<sup>e</sup> principe: Participation économique des membres**

Les membres contribuent de manière équitable au capital de leurs coopératives et en ont le contrôle. Une partie au moins de ce capital est habituellement la propriété commune de la coopérative. Les membres ne bénéficient habituellement que d'une rémunération limitée du capital souscrit comme condition de leur adhésion. Les membres affectent les excédents à tout ou partie des objectifs suivants : le développement de leur coopérative, éventuellement par la dotation de réserves dont une partie au moins est impartageable, des ristournes aux membres en proportion de leurs transactions avec la coopérative et le soutien d'autres activités approuvées par les membres.



#### **4<sup>e</sup> principe: Autonomie et indépendance**

Les coopératives sont des organisations autonomes d'entraide, gérées par leurs membres. La conclusion d'accords avec d'autres organisations, y compris des gouvernements, ou la recherche de fonds à partir de sources extérieures, doit se faire dans des conditions qui préservent le pouvoir démocratique des membres et maintiennent l'indépendance de leur coopérative.



#### **5<sup>e</sup> principe. Éducation, formation et information**

Les coopératives fournissent à leurs membres, leurs dirigeants élus, leurs gestionnaires et leurs employés l'éducation et la formation requises pour pouvoir contribuer effectivement au développement de leur coopérative. Elles informent le grand public, en particulier les jeunes et les dirigeants d'opinion, sur la nature et les avantages de la coopération.



#### **6<sup>e</sup> principe: Coopération entre les coopératives**

Pour apporter un meilleur service à leurs membres et renforcer le mouvement coopératif, les coopératives œuvrent ensemble au sein de structures locales, régionales, nationales et internationales.



#### **7<sup>e</sup> principe: Engagement envers la communauté**

Les coopératives contribuent au développement durable de leur communauté dans le cadre d'orientations approuvées par leurs membres.

La définition d'une coopérative :

« une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement » (Alliance coopérative internationale, 1995) p 115

Dans LAFLEUR, Michel. 2008. « Les défis de la gestion interne d'une coopérative de solidarité », L'Action Nationale, Volume XCVIII numéro 2, février 2008 : 112-138.

## LE CHANTIER DE L'ÉCONOMIE SOCIALE

Pris dans son ensemble, le domaine de l'économie sociale regroupe l'ensemble des activités et organismes, issus de l'entrepreneuriat collectif, qui s'ordonnent autour des principes et règles de fonctionnement suivants :

- l'entreprise de l'économie sociale a pour finalité de servir ses membres ou la collectivité plutôt que de simplement engendrer des profits et viser le rendement financier;
- elle a une autonomie de gestion par rapport à l'État;
- elle intègre dans ses statuts et ses façons de faire un processus de décision démocratique impliquant usagères et usagers, travailleuses et travailleurs;
- elle défend la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition de ses surplus et revenus;
- elle fonde ses activités sur les principes de la participation, de la prise en charge et de la responsabilité individuelle et collective.

*Définition proposée par le Chantier de l'économie sociale qui a fait consensus au Sommet sur l'économie et l'emploi en octobre 1996 (extrait du rapport « Osons la solidarité »)*

Source : <http://www.chantier.qc.ca/?module=document&uid=871>



## ANNEXE 3 : GUIDE D'ENTRETIEN À L'INTENTION DES DIRIGEANTS

(Initiateurs du projet et gestionnaire de l'organisme)

### Fiche signalétique de la personne interviewée :

Date :

Heure :

Endroit :

Nom de l'organisation :

La raison sociale (coopératives ou associations) de l'entreprise :

Adresse exacte :

Téléphone et adresse courriel :

Nom de la personne :

Fonction actuelle et antérieure :

### 1. LE REpondant

*L'historique et les motivations de l'engagement :*

**1.1 Pouvez-vous me dire comment avez-vous obtenu ce poste dans l'organisme ?**

---

---

**1.2 Qu'est-ce que représente cette responsabilité pour vous ?**

---

---

**1.3 Quelles étaient vos motivations à venir travailler dans cette organisation ?**

---

---

**1.4 Le fait que ce soit un organisme d'économie sociale, cela a-t-il pesé dans la balance lorsque vous avez accepté ce poste ? Est-ce que cela faisait partie de vos critères de décision ?**

---

---

**1.5** Pouvez-vous me parler de votre parcours associatif jusqu'à l'obtention de ce poste ? Me dire dans les grandes lignes qu'est-ce qui vous a mené vers ces responsabilités dans l'organisme. (Vos choix de carrière, de vie...)

---

---

**1.6** Est-ce que cet emploi vous a permis de rester dans la région ? Si oui, pourquoi vouliez-vous rester dans cette région ?

---

---

**1.7** Auriez-vous aimé faire autre chose dans le Bas-Saint-Laurent ?

---

---

**1.8** Qu'est-ce que cela vous apporte de travailler dans cet organisme ?

---

---

**1.9** De quoi êtes-vous le plus fier dans votre organisation ? De quelles réalisations ?

---

---

## **2. L'ORGANISATION**

*L'origine du projet :*

**2.1** Voulez-vous me raconter quand et dans quel contexte a émergé le projet ?

---

---

**2.2** Quel est l'élément déclencheur (besoin, problème, etc.) qui a mené à ce projet ?

---

---

**2.3 Qui est à l'origine du projet ? (identifier les principaux intervenants qui ont joué un rôle dans l'émergence et la réalisation du projet)**

---

---

**2.4 Pourquoi, selon vous, ont-ils participé à ce projet ? (Déterminer le rôle et l'implication de chacun des intervenants)**

---

---

**2.5 Pour quelles raisons, selon vous, ces leaders ont-ils réussi à mobiliser les gens autour de ce projet ?**

---

---

**2.6 Est-ce que les leaders identifiés font toujours partie du projet ? Si oui, quels rôles ont-ils dans l'organisme aujourd'hui ?**

---

---

**2.7 Avez-vous eu besoin de recruter les services de professionnels (agent de développement rural, planificateur financier, agent de la coopérative de développement régional) dans la mise sur pied de l'organisation ?**

**a) Si oui, précisez le type d'acteur ainsi que le ou les rôles accomplis.**

---

---

**b) Si non, précisez pourquoi aucune aide professionnelle n'a été nécessaire.**

---

---

**2.8 Avez-vous fait face à des difficultés lors de la mise en place du projet ?**

**a) Si oui, de quelles natures étaient ces difficultés ?**

---

---

**b) S'il y a eu des difficultés, comment les avez-vous résolues ?**

---

---

**2.9 Avez-vous dû faire des compromis entre les principes et objectifs de départ et les principes et objectifs qui ont réellement été adoptés pour que le projet puisse être soutenu, financé ou, voir le jour ?**

---

---

*La mission de l'organisation et les biens et services offerts*

**2.10 Quels sont les objectifs poursuivis par l'organisme ? (Sociaux, économiques, environnementaux...)**

---

---

**2.11 Ceux-ci ont-ils évolué dans le temps ? Le projet d'origine a-t-il changé ?**

---

---

**2.12 Pouvez-vous me dire quelle est la nature des activités développées par votre organisme (type de services ou de biens produits) ?**

---

---

**2.13 Pourquoi l'organisme a choisi de prendre en charge ce type d'activité (non pris en charge par le marché ou l'État) ?**

---

---

**2.14 Qu'est-ce que les services et les biens que vous procurez aux membres leur apportent ?**

---

---

*La structure organisationnelle, fonctionnelle et décisionnelle de l'organisme*

**2.15 Comment devient-on membre utilisateur de l'organisme ?**

---

---

**2.16 Combien l'organisme compte-t-il de membres actuellement ?**

---

---

**2.17 Combien comptait-il de membre au commencement ?**

---

---

**2.18 Dans l'organisme,**

a) Combien y a-t-il de bénévoles ? \_\_\_\_\_

Hommes : \_\_\_\_\_ Femmes : \_\_\_\_\_

b) Combien y a-t-il de salariés ? \_\_\_\_\_

**2.19 Parmi les salariés :**

a) Combien y en a-t-il à temps complet (30 h et plus) ? \_\_\_\_\_

Hommes : \_\_\_\_\_ Femmes : \_\_\_\_\_

b) Combien y en a-t-il à temps partiel (- de 30 h) ? \_\_\_\_\_

Hommes : \_\_\_\_\_ Femmes : \_\_\_\_\_

**2.20 Qui détermine les règlements de l'organisme, ses grandes orientations et les différents types activités offerts par celle-ci (AG, CA, DG) ?**

---

---

**2.21 Quelle est la représentativité des différents membres au Conseil d'administration ? (hommes vs femmes, utilisateurs, travailleurs, membre de la communauté)**

---

---

**2.22 Quels sont les rôles respectifs dans l'organisme ?**

a) Du conseil d'administration ? \_\_\_\_\_

b) Du directeur général ? \_\_\_\_\_

c) Des membres ? \_\_\_\_\_

**2.23 Comment s'effectue la prise de décision au sein de votre organisme ?**

---

---

**2.24 Comment les membres utilisateurs font-ils valoir leur intérêt au sein de l'organisme ?**

---

---

**2.25 Est-ce que le CA et le gestionnaire sont en contact régulier, est-ce qu'ils travaillent en équipe ?**

---

---

**2.26 Avez-vous déjà été confronté à des conflits internes entre les différents membres de l'organisme ?**

**a) Si oui, de quelle nature sont ces conflits ?**

---

---

**b) Comment les avez-vous résolus ?**

---

---

**c) Existe-t-il encore des conflits au sein de l'organisme ? Si oui, comment comptez-vous les résoudre ?**

---

---

**2.27 Est-ce que les membres du CA ont suivi des formations dans le but de se familiariser avec les principes coopératifs ?**

**a) Si oui, qui les donne, et à quelles fréquences ?**

---

---

**2.28 Comment vous assurez-vous qu'il y ait une bonne communication interne dans l'organisme ?**

---

---

**2.29 Quels sont les moyens privilégiés pour favoriser cette bonne communication ?**

---

---

**2.30 Est-ce que vous vous êtes doté de moyens et d'outils pour promouvoir les avantages du modèle coopératifs à l'externe ?**

**a) Si oui quels sont ces moyens ?**

---

---

*Le financement de l'organisme*

**2.31 Sur quelles bases s'est décidée la contribution au financement pour les membres utilisateurs du CPE? Qui, quand et où a été décidé cela ?**

---

---

**2.32 A combien se chiffre la valeur apportée par le paiement des services par les membres utilisateurs ?**

---

---

**2.33 D'où proviennent vos autres sources de financement et quel pourcentage représentent-elles par rapport au total du financement ?**

**Autofinancement :** \_\_\_\_\_

**Financement public :** \_\_\_\_\_

**Financement privé :** \_\_\_\_\_

**2.34 Comment vous y êtes-vous pris pour aller chercher chacune de ces sources de financement ? Déterminer le processus de mobilisation des ressources ?**

---

---

**2.35 Est-ce que le fait d'avoir des bailleurs de fonds (public et privé) vous contraint dans vos activités ?**

---

---

**2.36 Est-il difficile de concilier autonomie de gestion et indépendance de l'organisation quand le financement de l'organisme se fait par des bailleurs de fonds ?**

---

---

**2.37 Comment faites-vous pour assurer votre indépendance et votre liberté d'action face aux bailleurs de fonds ?**

---

---

**2.38 Lorsque vous obtenez une subvention de l'État, vous sentez-vous redevable face à celui-ci ?**

---

---

**2.39 Quel est le montant de votre budget pour la dernière année financière ?**

---

### **3. LE RAPPORT À L'ÉCONOMIE SOCIALE**

**3.1 Est-ce que vous pourriez me définir en quelques mots ce que représente l'économie sociale pour vous ? qu'est-ce qu'un organisme d'économie sociale ?**

---

---

**3.2 Est-ce que votre organisme, d'après la définition que vous venez de m'en faire, est un organisme d'économie sociale ?**

---

---

**3.3 Tenez-vous à ce que votre organisme soit reconnu comme un organisme d'économie sociale ?**

---

---

**3.4** Voici deux définitions que j'ai moi-même retenues de l'économie sociale : celle du chantier de l'économie sociale et celle de l'alliance coopérative internationale ? (Feuille en annexe 1)

**3.5** Pouvez-vous me dire laquelle de ces définitions correspond le plus aux principes et aux valeurs que vous défendez dans l'organisme ?

---

---

**3.6** Est-il plutôt facile ou plutôt difficile d'appliquer ces principes et ces valeurs au quotidien dans l'organisme et pourquoi ?

---

---

**3.7** Selon vous, qu'est-ce qui différencie votre organisme d'une entreprise privée traditionnelle ?

---

---

**3.8** Pourquoi avoir choisi de mettre en place un organisme d'économie sociale plutôt qu'une entreprise traditionnelle ? Était-ce par choix ou par obligation ?

---

---

**3.9** Estimez-vous que les organismes d'économie sociale à travers leurs pratiques peuvent mener à un changement

a) Dans la société ?

b) Plus global de la société ?

---

---

#### **4 LE RÉSEAUTAGE TERRITORIAL ET SECTORIEL**

**4.1 Pouvez-vous identifier tous les acteurs locaux (les partenaires privilégiés) qui ont participé ou qui ont apporté des appuis particuliers pour la mise en place du projet ?**

---

---

**a) De quelle manière ont-ils participé à l'émergence du projet, de quel type d'appui s'agissait-il, comment les avez-vous convaincus de participer au projet ?**

---

---

**4.2 Pouvez-vous identifier tous les acteurs régionaux qui ont participé ou qui ont apporté des appuis pour la mise en place du projet ?**

---

---

**a) De quelle manière ont-ils participé à l'émergence du projet, de quel type d'appui s'agissait-il, comment les avez-vous convaincus de participer au projet ?**

---

---

**4.3 Pouvez-vous identifier tous les acteurs au niveau national qui ont participé ou qui ont apporté des appuis pour la mise en place du projet ?**

---

---

**a) De quelle manière ont-ils participé à l'émergence du projet, de quel type d'appui s'agissait-il, comment les avez-vous convaincus de participer au projet ?**

---

---

**4.4 Actuellement, ces appuis sont-ils toujours existants, comment se manifestent-ils ?**

---

---

**4.5 Y-a-t-il d'autres acteurs impliqués dans le projet ? Si oui, à quel titre et quels sont leurs rôles ?**

---

---

**4.6 Pour quelles raisons avez-vous cherché à rentrer en relation avec ces acteurs territoriaux ?**

---

---

**4.7 Au cours de cette année, combien de fois avez-vous été en contact avec des acteurs territoriaux ?**

---

---

**4.8 Avez-vous rencontré des difficultés lors de ces partenariats ? Si oui, lesquelles ?**

---

---

**4.9 Est-ce que vous avez obtenu l'aide d'organismes agissant dans le même domaine que vous lors du démarrage du projet ?**

---

---

**4.10 Actuellement, est-ce que vous êtes en contact avec d'autres organismes œuvrant dans le même domaine que vous ? Si oui, quel est le but de ces relations ?**

---

---

**4.11 Faites-vous partie de réseaux regroupant des organismes d'économie sociale ? Si oui, quel est l'intérêt pour vous de faire partie de ces réseaux ?**

---

---

**4.12 Au cours de cette année, combien de fois avez-vous été en contact avec des acteurs sectoriels ?**

---

---

**4.13 Avez-vous rencontré des difficultés lors de ces associations ? Si oui, lesquelles ?**

---

---

**4.14** Pouvez-vous m'identifier 3 de vos partenaires privilégiés tant au niveau du territoire que dans votre secteur d'activité ?

---

**5 LIEN ENTRE L'ORGANISME ET LE DÉVELOPPEMENT PAR LE BAS**

**5.1** Pouvez-vous identifier le territoire desservi par l'organisme ?

---

---

**5.2** Dans l'ensemble d'où proviennent vos membres (utilisateurs, travailleurs et de soutien) ?

---

---

**5.3** Croyez-vous que les activités de votre organisation peuvent avoir des retombées et des impacts positifs/ et ou négatifs sur votre collectivité ? (Impacts sociaux, économiques, environnementaux)?

---

---

**5.4** L'organisation est-elle importante pour le milieu ? Pourquoi ? Comment voyez-vous son utilité ?

---

---

**5.5** Sentez-vous que la population a un attachement envers l'organisation ?

---

---

**5.6** L'organisme contribue-t-il à :  
a) l'amélioration de la qualité de vie<sup>88</sup> de la population locale ? Si oui, comment?

---

---

---

<sup>88</sup> Par qualité de vie, nous faisons référence à un certain équilibre entre les besoins (matériels et immatériels) de l'être humain et les moyens qu'il a de les satisfaire.

b) L'attractivité du milieu ? Si oui, comment ?

---

---

5.7 Pour vous, est-ce que l'organisme joue un rôle dans le développement de votre communauté ?

---

---

*Perception de la localité*

5.8 Considérez-vous votre municipalité attractive ?

---

---

5.9 Selon vous, quels sont les principaux problèmes auxquels votre municipalité est confrontée ? si problème il y a

---

---

5.10 Quelles sont les solutions que vous envisagez comme les plus appropriées pour résoudre les problèmes identifiés ?

---

---

5.11 Est-ce qu'il y a une action ou une intervention particulière qui pourrait améliorer la situation socio-économique de votre localité, selon vous ?

---

---

5.12 Pensez-vous que l'organisme participe à l'amélioration de cette situation ?

---

---

**6 CONCLUSION :  
FORCES ET FAIBLESSES, PERSPECTIVES D'AVENIR ET DE  
DÉVELOPPEMENT**

**6.1 Quelles sont les forces de l'organisme ?**

---

---

**6.2 Quelles sont ses faiblesses ?**

---

---

**6.3 Quels sont les principaux obstacles que vous rencontrez actuellement, les principaux défis auxquels vous faites face ?**

---

---

**6.4 Comment comptez-vous les résoudre ?**

---

---

**6.5 Quels sont les projets futurs de l'entreprise ? (en termes de stratégie, d'organisation, de développement, de mission, etc.)**

a) À court terme : \_\_\_\_\_

b) À moyen terme : \_\_\_\_\_

**6.6 Souhaitez-vous élaborer de nouveaux produits ou offrir de nouveaux services ? Si oui, précisez la nature de ceux-ci.**

---

---

**6.7 Songez-vous vous associer à de nouveaux partenaires ? Si oui, quels sont-ils et pourquoi ?**

---

---

**6.8 Comment voyez-vous l'évolution de l'entreprise que vous représentez d'ici 10 ans ?**

---

---





## **ANNEXE 4 : GUIDE D'ENTRETIEN À L'INTENTION DES PARTENAIRES**

Guide d'entretien à l'intention des partenaires territoriaux et sectoriels de l'organisme d'économie sociale faisant l'objet de l'étude.

### **Fiche signalétique de la personne interviewée :**

**Date :**

**Heure :**

**Endroit :**

**Nom de l'organisation :**

**Adresse exacte :**

**Téléphone et adresse courriel :**

**Nom de la personne :**

**Fonction actuelle et antérieure :**

### **1. LE SOUTIEN OFFERT**

**1.1 Comment en êtes-vous venu à collaborer avec cette entreprise d'économie sociale ?**

---

---

**1.2 Quels sont les motifs qui vous ont incité à vous associer avec cet organisme ?**

---

---

**1.3 Quels sont les projets que vous avez développés avec cet organisme ?**

---

---

**1.4 Quel type de soutien avez-vous offert à l'organisation dans la phase de démarrage ?**

---

---

**1.5 Actuellement, quels types de soutien offrez-vous à l'organisme ?**

---

---

**1.6 Avez-vous rencontré des difficultés lors de ce partenariat ?**

**a) Si oui, de quelle nature ?**

---

---

**b) Quelles solutions ont été mises en œuvre pour les résoudre ?**

---

---

**1.7 Quels sont les avantages relatifs à ce partenariat, pour vous et pour l'organisation ?**

---

---

**1.8 Quels sont les inconvénients relatifs à ce partenariat, pour vous et pour l'organisation ?**

---

---

**1.9 Qu'est-ce que cette coopérative/ association apporte de plus à :**

**a) à votre organisme ?**

---

---

**b) À votre milieu ?**

---

---

**1.10 Au cours de cette année, combien de contact avez-vous eu avec l'organisme en question ? (rencontre, groupe de discussion, appel téléphonique)**

---

---

**1.11 Lors des rencontres, autour de quelles préoccupations tournaient les échanges, quelle était la teneur des rencontres ?**

---

---

**1.12 Prévoyez-vous développer de nouveaux projets avec cet organisme ? Si oui, de quelle nature ?**

---

---

## **2. LE LIEN AVEC L'ÉCONOMIE SOCIALE**

**2.1 Quelle est la définition de l'économie sociale que vous utilisez ?**

---

---

**2.2 Sur quels critères décidez-vous d'aider ou non un organisme d'économie sociale ?**

---

---

**2.3 Sur quels critères vous basez-vous pour évaluer par la suite les organismes auxquels vous avez apporté un soutien ? (rentabilité financière, rentabilité sociale)**

---

---

**2.4 Est-ce que vous faites une différence entre une entreprise d'économie sociale et une entreprise privée dite « traditionnelle » ? Quelles sont ces différences ?**

---

---

**2.5 Estimez-vous que les organismes d'économie sociale à travers leurs pratiques peuvent mener à un changement :**

**a) Dans la société ?**

---

---

b) Plus global de la société ?

---

---

**3. LIEN ENTRE L'ORGANISME ET LE DÉVELOPPEMENT PAR LE BAS**

**3.1 Croyez-vous que les activités de l'organisation en question peuvent avoir des retombées et des impacts positifs/ et ou négatifs sur la collectivité ?**

---

---

**3.2 L'organisation est-elle importante pour le milieu ? Pourquoi ? Comment voyez-vous son utilité ?**

---

---

**3.3 Pensez-vous que la population a un attachement envers l'organisation ?**

---

---

**3.4 L'organisme contribue-t-il à :**

**a) l'amélioration de la qualité de vie<sup>89</sup> de la population locale ? Si oui, comment?**

---

---

**b) L'attractivité du milieu ? Si oui, comment ?**

---

---

**3.5 Selon vous, est-ce que cet organisme joue un rôle dans le développement de la communauté ?**

---

---

---

<sup>89</sup> Par qualité de vie, nous faisons référence à un certain équilibre entre les besoins (matériels et immatériels) de l'être humain et les moyens qu'il a de les satisfaire.

**3.6 Est-ce qu'il est important de promouvoir la création d'entreprises d'économie sociale dans la région ? Si oui, pourquoi ?**

---

---

**Avez-vous des commentaires concernant les sujets que l'on vient d'aborder. Aimeriez-vous me dire autre chose ?**

---

---

---

---



## ANNEXE 5 : FORMULAIRE DE CONSENTEMENT



### ***FORMULAIRE DE CONSENTEMENT***

**Titre de la recherche :** *Les acteurs de l'économie sociale dans une perspective de promotion d'un nouveau modèle de développement par le bas.*

**Chercheur :** **Ophélie Couspeyre, étudiante à la maîtrise en développement régional, Université du Québec à Rimouski**

**Co-chercheur :**

**Directeur de recherche :** **Monsieur Fournis Yann, professeur au département sociétés territoires et développement, Université du Québec à Rimouski**  
(si le chercheur est un étudiant)

## RENSEIGNEMENTS AUX PARTICIPANTS

### 1. Objectifs de la recherche

Dans cette recherche nous nous intéressons aux pratiques d'acteurs de l'économie sociale au quotidien, ainsi qu'à leur vision de ce que représente l'économie sociale dans une perspective de développement par le bas. Nous aimerions savoir à travers cette recherche si les organismes de l'économie sociale du fait de leur ancrage dans leur milieu et de leur mise en réseau au niveau territorial et sectoriel promeuvent ou non « une autre économie », favorisant ainsi un changement sociétal.

### 2. Participation à la recherche

Votre participation au projet consiste en une rencontre qui prendra la forme d'un entretien semi-dirigé. Des questions vous seront posées suivant un guide d'entrevue. Cependant, rien ne nous contraint de suivre à la lettre le guide. Durant l'échange, vous serez libre d'ajouter ou de transformer le cours de la discussion.

Cette rencontre durera approximativement entre une heure et deux heures. Avec votre accord, j'enregistrerais nos conversations à l'aide d'un magnétophone. Cela me permettra d'être concentrée sur nos échanges et ne pourra être que favorable au dynamisme de notre rencontre, de plus, cela facilitera grandement mon travail d'analyse par la suite.

### 3. Confidentialité, anonymat et diffusion des informations

Les informations que nous échangerons durant cette rencontre ainsi que les renseignements qui seront enregistrés resteront évidemment confidentiels. Votre nom et les renseignements personnels vous concernant n'apparaîtront pas dans la transcription des données. Pour ce faire, j'attribuerai à chaque participant un numéro de code, et moi seule pourrai avoir accès à cette liste de code. De plus, pour m'assurer de cela, je conserverais cette liste dans un bureau de l'Université pouvant être fermé à clé. Je m'assurerai également que les participants ne puissent pas être identifiés de façon indirecte, par recoupements. Ainsi, votre nom ou toute information personnelle ne seront jamais mentionnés dans mon mémoire ou tout autre document en découlant.

En ce qui concerne la préservation des informations récoltées, elles seront conservées durant une période de 5 ans, après quoi elles seront détruites. En aucun cas, des informations personnelles vous concernant ne seront transmises à des personnes extérieures au projet de recherche ou à des organismes.

### 4. Avantages et inconvénients

En participant à cette recherche, vous pourrez contribuer à l'avancement des connaissances sur les organismes d'économie sociale, et particulièrement sur les acteurs de l'économie sociale qui sont jusqu'ici encore peu connus. De plus, cela vous permettra de réfléchir à votre implication.

En participant à cette recherche, vous ne courez pas de risques ou d'inconvénients majeurs. Toutefois, il est certain que la participation aux entretiens vous demandera du temps. Pour vous éviter tout désagrément, la rencontre se fera sur votre lieu de travail, ou tout autre endroit calme et paisible qui vous conviendra.

Il est également possible que la participation aux entrevues occasionne un certain stress. Afin de le minimiser le plus possible, nous utiliserons un langage non technique. De plus, vous pourrez refuser de répondre à certaines questions si vous le désirez.

#### **5. Droit de retrait**

Votre participation est entièrement volontaire. Vous êtes libre de vous retirer en tout temps par avis verbal, sans préjudice et sans devoir justifier votre décision. Si vous décidez de vous retirer de la recherche, vous pouvez communiquer avec le chercheur, au numéro de téléphone indiqué à la dernière page de ce document. Le cas échéant, les renseignements personnels et les données de recherche vous concernant et qui auront été recueillies au moment de votre retrait seront détruits et ne feront de ce fait l'objet d'aucune analyse.

#### **6. Indemnité**

Aucune compensation financière ne sera versée pour votre participation à la présente recherche.

## CONSENTEMENT

Je déclare avoir pris connaissance des informations ci-dessus, avoir obtenu les réponses à mes questions sur ma participation à la recherche et comprendre le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de cette recherche.

Après réflexion et un délai raisonnable, je consens librement à prendre part à cette recherche. Je sais que je peux me retirer en tout temps sans préjudice et sans devoir justifier ma décision.

Signature : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

Nom : \_\_\_\_\_ Prénom : \_\_\_\_\_

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de l'étude et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature du chercheur :

(ou de son représentant) \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

Nom : Couspeyre \_\_\_\_\_ Prénom : Ophélie \_\_\_\_\_

Pour toute question relative à la recherche, ou pour vous retirer de la recherche, vous pouvez communiquer

avec MLLE COUSPEYRE OPHÉLIE , ÉTUDIANTE CHARGÉE DE LA RECHERCHE

au numéro de téléphone suivant : (819) 372 7798 ou à l'adresse de courriel suivante :

[couspeyreophelie@live.fr](mailto:couspeyreophelie@live.fr)

## ANNEXE 6 : LETTRE DE PRÉSENTATION DU PROJET AUX RÉPONDANTS POTENTIELS



Madame, Monsieur bonjour,

Je m'appelle Ophélie Couspeyre, et je suis actuellement étudiante à la maîtrise en développement régional à l'Université du Québec à Rimouski. Dans le cadre de cette maîtrise, je prépare un mémoire qui s'intéresse aux acteurs de l'économie sociale.

De nombreuses études se rapportant aux organisations d'économie sociale ont été menées jusqu'à présent, cependant nous pouvons déplorer qu'un nombre infime de ces recherches ait concerné les acteurs de l'économie sociale.

J'ai besoin de rencontrer des personnes actives dans les organisations d'économie sociale pour obtenir des témoignages d'acteurs qui sont au quotidien sur le terrain.

C'est dans cette perspective que je me permets de vous contacter. Notre collaboration consisterait en des entretiens, dans lesquels vous me parleriez de votre vécu au sein de cette organisation, les actions que vous y menez, les projets que vous mettez en place, etc.

Votre participation à cette recherche permettrait de contribuer à l'avancement des connaissances sur les acteurs de l'économie sociale qui sont encore peu connus. De plus, cela ne vous demandera qu'une heure, tout au plus, de votre temps, et notre rencontre se fera selon vos disponibilités.

Je vous recontacterai dans un délai raisonnable, pour savoir si une collaboration entre nous est possible. En attendant, veuillez agréer mes respectueuses salutations.

Cordialement,

Couspeyre Ophélie  
Adresse : 429, L'Assomption  
G0S1J0 Fortierville, QC  
Téléphone : (819) 372 7798



## BIBLIOGRAPHIE

- AKOUCANGOU, Martin. 2009. « Les impacts de la recomposition des communautés rurales québécoises sur la viabilité des coopératives, des organisations d'économie sociale et des petites entreprises privées en milieu rural ». Thèse de doctorat en développement régional, Université du Québec à Rimouski, 390 pages.
- ANGEON, Valérie et Sandra LAUROL. 2006. « Les pratiques de sociabilité et de solidarité locales : contribution aux enjeux de développement territorial », *Espaces et sociétés*, volume 4, numéro 127, 13-31.
- BAILLARGEON, Normand. 1996. « Utopies », *Le Devoir*, Montréal, 4 novembre, A6.
- BERGERON, Gilles. 2002. « Le développement local en question ». Chapitre 15 dans *Développement local, économie sociale et démocratie*, sous la direction de Marielle Tremblay, Pierre-André Tremblay et Suzanne Tremblay. Québec : Collection Pratiques et politiques sociales et économiques : PUQ, 293-297.
- BIDET, Éric. 2000. « Économie sociale : un éclairage théorique sur un concept méconnu », *Économie et Solidarités*, vol. 31, n° 2, 64-80.
- BOIVIN, Louise et Mark FORTIER. 1998. *L'économie sociale : l'avenir d'une illusion*. Montréal : Fides, 229 pages.
- BOUCHARD, Marie J. et Benoît LÉVESQUE. 2010. *Économie sociale et innovation. L'approche de la régulation, au cœur de la construction québécoise de l'économie sociale*. Communication aux Xe rencontres du Réseau interuniversitaire de l'économie sociale et solidaire, Luxembourg 3-4 juin 2010. Copublication Chaire de recherche du Canada en économie sociale/ CRISES, 32 pages.
- BOUCHARD, Marie J. 2008. « L'évaluation de l'économie sociale au Québec, entre parties prenantes, mission et identité organisationnelle », *Économie et Solidarités*, vol. 39, n° 1, 73-87.
- BOUCHARD, Marie J., Jean CARRIÈRE, Juan-Luis KLEIN, Stéphane GUIMONT MARCEAU, Valérie MICHAUD et Carol SAUCIER. 2005. *Les repères territoriaux de l'économie sociale et solidaire*. Québec : Copublication ARUC-ÉS/CRISES, Cahier n° C-06-2005, 23 pages.

- CHAGNON, Jocelyne. 2008. « L'importance économique des coopératives de solidarité », *L'action nationale*, vol. XCVIII, n° 2, février, 70-81.
- CHANIAL, Philippe et Jean-Louis LAVILLE. 2005. « L'économie sociale et solidaire en France ». Chapitre 2 dans *Action publique et économie solidaire. Une perspective internationale*, sous la direction de Jean-Louis Laville, Jean-Philippe Magnen, Genauto C. de França Filho et Alzira Medeiros. Ramonville. Saint-Agne : Éditions érès, 47-74.
- CHANTIER DE L'ÉCONOMIE SOCIALE. 2003. *Consultation sur le développement et le financement des services de garde*. Montréal : Chantier de l'économie sociale, 20 pages.
- CHANTIER DE L'ÉCONOMIE SOCIALE. 2001. *De nouveau, nous osons... document de positionnement stratégique*. Montréal : Chantier de l'économie sociale, 29 pages.
- DACHEUX Éric et Daniel GOUJON. 2002. « L'économie solidaire. Une alternative au libéralisme ? ». Chapitre 9 dans *Développement local, économie sociale et démocratie*, sous la direction de Marielle Tremblay, Pierre-André Tremblay et Suzanne Tremblay. Québec : Collection Pratiques et politiques sociales et économiques, PUQ, 181-192.
- D'AMOURS, Martine. 2006. *L'économie sociale au Québec. Cadre théorique, historique, réalités et défis*. Montréal : Les Éditions St-Martin, 150 pages.
- D'AMOURS, Martine. 2000. *Procès d'institutionnalisation de l'économie sociale au Québec*. UQAM, Montréal : Collection Études théoriques, cahiers du CRISES n° 0003, 45 pages.
- DEFOURNY, Jacques. 1992. « Origines, contours et fonctions d'un troisième grand secteur ». Dans *Économie sociale. Entre économie capitaliste et économie publique*, sous la direction de Jacques Defourny et José-Luis Monzon Campos. Bruxelles : CIRIEC, De Boeck Université, 51-54.
- DEMOUSTIER, Danièle. 2006. « L'économie sociale et solidaire et le développement local ». Chapitre 3 dans *Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire*, sous la direction de Jean-Noël Chopart, Guy Neyret et Daniel Rault. Paris : La Découverte, 115-132.
- DEMOUSTIER, Danièle. 2001. *L'économie sociale et solidaire : s'associer pour entreprendre autrement*. Paris : Collection Alternatives économiques, Syros, 206 pages.

- DRAPERI, Jean-François. 2009. *L'économie sociale. Utopies, Pratiques, Principes*. Septième édition. Montreuil : Presse de l'économie sociale, 125 pages.
- EME, Bernard. 2006. « La question de l'autonomie de l'économie sociale et solidaire par rapport à la sphère publique ». Chapitre 5 dans *Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire*, sous la direction de Jean-Noël Chopart, Guy Neyret et Daniel Rault. Paris : La Découverte, 171-203.
- EME, Bernard et Jean-Louis LAVILLE. 2005. « Économie solidaire ». Dans *Dictionnaire de l'autre économie*, sous la direction de Jean-Louis Laville et Antonio David Cattani. Paris : Desclée de Brouwer, 253-260.
- FAVREAU, Louis. 2008. « L'architecture politique de la coopération et de l'économie sociale au Québec. L'enjeu démocratique ». Chapitre 3 dans *Entreprises collectives : les enjeux sociopolitiques et territoriaux de la coopération et de l'économie sociale*. Québec : PUQ, 81-119.
- FAVREAU, Louis. 2005. *Qu'est-ce que l'économie sociale? Synthèse introductive*. Québec : Collection Études théoriques, Copublication CRISES/CRDC, 35 pages.
- FAVREAU, Louis et Benoît LÉVESQUE. 1996. « Avant-propos ». Dans *Développement économique communautaire. Économie sociale et intervention*. Montréal : Collection Pratiques et politiques sociales et économiques, PUQ, XV-XXIV.
- FAVREAU Louis et Benoît LÉVESQUE. 1996a. « Développement local et transformation sociale. Esquisse d'une problématique ». Chapitre 1 dans *Développement économique communautaire. Économie sociale et intervention*. Montréal : Collection Pratiques et politiques sociales et économiques, PUQ, 1-31.
- GADREY, Jean. 2006. « L'invention de l'utilité sociale des associations en France : à la recherche de conventions, de régulations, de critères et de méthodes d'évaluation », *Économie et Solidarités*, Vol 36, n° 1, 7-26.
- GADREY, Jean. 2005. « Utilité sociale ». Dans *Dictionnaire de l'autre économie*, sous la direction de Jean Louis Laville et Antonio David Cattani. Paris, Desclée de Brouwer, 517-524.
- GIRARD, Jean-Pierre. 2008. *Les coopératives de solidarité : une forme organisationnelle pour renforcer la cohésion sociale? Synthèse d'une recherche*. Québec : Cahier de l'ARUC-ÉS n° C-04-2008, 44 pages.
- GIRARD, Jean-Pierre, Enzo PEZZINI et Isabel FAUBERT-MAILLOUX. 2000. *Les coopératives sociales italiennes : description et éléments de réflexion sur le contexte québécois*. Québec : Chaire de coopération Guy-Bernier ESG-UQAM, 43 pages.

- GISLAIN, Jean-Jacques et Christian DEBLOCK. 1988. *L'économie sociale en perspective : émergence et dérive d'un projet de société*. Chicoutimi, Les classiques des sciences sociales, 39 pages.
- HARRIBEY, Jean-Marie. 2002. « L'économie sociale et solidaire, un appendice ou un faux-fuyant? », *Mouvements*, n° 19, 42-49.
- HOUDE, Danièle, Stéphanie ARSENEAU-BUSSIÈRES et Nathalie LÉWIS. 2011. *Que recherchent et retrouvent les jeunes dans les entreprises d'économie sociale des îles-de-la-Madeleine? Des éléments de réflexions pour les entreprises d'économie sociale madelinienne*. Cahiers de l'ARUC – Développement territorial et coopération, Série «Étude» n° 6, Avril 2011, 63 pages.
- JEANTET, Thierry. 2008. *L'économie sociale, une alternative au capitalisme*. Paris : Economica, 82 pages.
- JOYAL, André. 2002. « Le développement local : pourquoi? ». Chapitre 1 dans *Le développement local : comment stimuler l'économie des régions en difficulté*. Québec : Les Éditions de l'IQRC, 15-38.
- JOYAL, André. 1996. « Le développement économique local : vague de fond ou vaguelettes isolées ». Dans *Le Québec des régions : vers quels développements? Tendances et débat en développement régional*, sous la direction de Serge Côté, Juan-Luis Klein et Marc-Urbain Proulx. Rimouski : GRIDEQ/GRIR, 303-320.
- KLEIN, Juan-Luis. 2006. « De l'initiative locale au développement territorial: une perspective synthétique ». Dans *Inégalités, démocratie et développement. Des enjeux pour la gouvernance des territoires locaux et régionaux*, sous la direction de Martin Simard, Danielle Lafontaine, Sébastien Savard, Marielle Tremblay, Pierre-André Tremblay. Rimouski : ARUC-ÉS, CRDT, GRIDEQ et GRIR, 143-164.
- LAFLEUR, Michel. 2008. « Les défis de la gestion interne d'une coopérative de solidarité », *L'action nationale*, vol. XCVIII, n° 2, février, 112-138.
- LAMOUREUX, Henri. 1996. « De l'économie sociale à l'économisme social », *Le Devoir*, Montréal, 23 mai, A7.
- LAVILLE, Jean-Louis. 1998. « Associations et activités économiques. L'exemple des services de proximité », *Revue du Mauss*, semestrielle n° 11, 178-209.

- LÉVESQUE, Benoît. 2011. *L'institutionnalisation des services québécois de garde à la petite enfance à partir de l'économie sociale : un processus qui s'échelonne sur plusieurs décennies*. Québec : Collection Études théoriques, Cahiers du CRISES n° ET1105, 51 pages.
- LÉVESQUE, Benoît et Marguerite MENDELL. 2005. « L'économie sociale : diversité des définitions et des constructions théoriques », *Revue interventions économiques*. En ligne. N° 32, 20 pages. <http://interventionseconomiques.revues.org/852> [Consulté le 26 janvier 2012]
- LÉVESQUE, Benoît. 2004. *Le modèle québécois et le développement régional et local : vers le néolibéralisme et la fin du modèle québécois ?* Québec : Collection « Working Papers », Copublication CRISES/ARUC-ÉS, n° ET0405, 30 pages.
- LÉVESQUE, Benoît. 2002. « Développement local et économie sociale. Démocratie et évaluation ». Chapitre 2 dans *Développement local, économie sociale et démocratie*, sous la direction de Marielle Tremblay, Pierre-André Tremblay et Suzanne Tremblay. Québec : Collection Pratiques et politiques sociales et économiques, PUQ, 41-68.
- LÉVESQUE, Benoît. 1999. « Développement local et économie sociale : éléments incontournables d'un nouvel environnement », *Économie et Solidarités*, vol. 30, n° 1, 111-126.
- LÉVESQUE, Benoît et Marguerite MENDELL. 1999. « L'économie sociale au Québec : éléments théoriques et empiriques pour le débat et la recherche », *Lien social et Politiques*, n° 41, 105-118.
- MONZON CAMPOS, José-Luis. 1992. « L'économie sociale : troisième secteur d'un système en mutation ». Dans *Économie sociale. Entre économie capitaliste et économie publique*, sous la direction de Jacques Defourny et José-Luis Monzon Campos. Bruxelles : CIRIEC, De Boeck Université, 13-19.
- MOTCHANE, Jean-Loup. 2000. « Ces territoires méconnus de l'économie sociale et solidaire », *Le Monde diplomatique*, Paris, 1 juillet, 4-5.
- NINACS, William.-A. 2002. « Le pouvoir dans la participation au développement local ». Chapitre 1 dans *Développement local, économie sociale et démocratie*, sous la direction de Marielle Tremblay, Pierre-André Tremblay et Suzanne Tremblay. Montréal : Collection Pratiques et politiques sociales et économiques, PUQ, 15-36.
- PICHETTE, Jean. 1996. « Une attrape, l'économie sociale? », *Le Devoir*, Montréal, 25 octobre, A1.

- PITRE, Richard. 2001. « L'économie sociale comme instrument de développement local », *Économie et Solidarités*, vol. 32, n° 1-2, 212-217.
- RIGAUD, Benoît, Louis CÔTÉ, Benoît LÉVESQUE, Joseph FACAL et Luc BERNIER. 2010. « Les complémentarités institutionnelles du modèle québécois de développement », *Recherches sociographiques*, vol. 51, n° 1-2, 13-43.
- SAUCIER, Carol. 2002. « Développement et économie sociale au Bas-Saint-Laurent (Québec) ». Chapitre 6 dans *Développement local, économie sociale et démocratie*, sous la direction de Marielle Tremblay, Pierre-André Tremblay et Suzanne Tremblay. Québec : Collection Pratiques et politiques sociales et économiques, PUQ, 127-149.
- SAUCIER, Carol, Raymond BEAUDRY et Claude DENIS. 2002. « Entre l'enthousiasme et l'inquiétude », Rapport de recherche présenté au Secrétariat des coopératives. Montréal : Cahiers du CRISES, collection « Working Papers », n°0208, UQAM, 46 pages.
- SAUCIER, Carol et Nicole THIVIERGE. 2000. *Un portrait de l'économie sociale au Bas-Saint-Laurent*. Rimouski : Cahiers du GRIDEQ, UQAR, 118 pages.
- TREMBLAY, Diane-Gabrielle, Juan-Luis KLEIN et Jean-Marc FONTAN. 2009. *Initiatives locales et développement socioterritorial*. Québec : Télé-université, 353 pages.
- TREMBLAY, Diane-Gabrielle. 1996. « Développement local, districts industriels et milieux innovateurs : mode ou tendance de fond? ». Dans *Le Québec des régions : vers quels développements? Tendances et débat en développement régional*, sous la direction de Serge Côté, Juan-Luis Klein et Marc-Urbain Proulx. Rimouski : GRIDEQ/GRIR, 241-258.
- TREMBLAY, Marielle, Pierre-André TREMBLAY et Suzanne TREMBLAY. 2002. *Développement local, économie sociale et démocratie*. Québec : Collection Pratiques et politiques sociales et économiques, 338 pages.
- TREMBLAY, Suzanne. 1999. *Du concept de développement au concept de l'après-développement : Trajectoire et repères théoriques*. Chicoutimi : Collection Travaux et études en développement régional, UQAC, 52 pages.
- VACHON, Bernard. 1993. *Le développement local : théorie et pratique : réintroduire l'humain dans la logique de développement*. Boucherville, Québec : G. Morin, 331 pages.

- VAILLANCOURT, Yves et Philippe LECLERC (coll). 2007. *Vers un État stratège partenaire de la société civile*. Québec : Collection Études théoriques, Copublication CRISES/LAREPPS/ARUC ISDC, n° ET07008, UQO, 36 pages.
- VAILLANCOURT, Yves et Benoît LÉVESQUE. 1996. « Économie sociale et reconfiguration de l'État-Providence », *Nouvelles pratiques sociales* vol. 9, n° 1, 1-13.
- VENNE, Michel. 2002. « Une utopie contre le fatalisme », *Le devoir*, Montréal, 21 décembre, G2.
- VIENNEY, Claude. 1994. *L'économie sociale*. Paris : La Découverte, 125 pages.

**Méthodologie :**

- ALBARELLO, Luc. 2007. *Apprendre à chercher. L'acteur social et la recherche scientifique*. Bruxelles : De Boeck Université, 207 pages.
- BEAUD, Jean-Pierre. 2003. « L'échantillonnage », Chapitre 9 dans *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, sous la direction de Benoît Gauthier. 4e édition. Sainte-Foy, Québec : PUQ, 211-242.
- BLANCHET, Alain et Anne GOTMAN. 2007. *L'enquête et ses méthodes : L'entretien*. Paris : Armand Colin, 126 pages.
- BOUTIN, Gérald. 2008. *L'entretien de recherche qualitatif*. Québec : PUQ, 171 pages.
- CRÊTE, Jean. 2003. « L'éthique en recherche sociale ». Chapitre 10 dans *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, sous la direction de Benoît Gauthier. 4e édition. Sainte-Foy, Québec : PUQ, 243-265.
- DESLAURIERS, Jean-Pierre. 1991. *Recherche qualitative. Guide pratique*. Montréal : McGraw-Hill, 142 pages.
- GRAWITZ, Madeleine. 1986. « Les méthodes et techniques d'étude de documents », chapitre 2 dans *Méthodes des sciences sociales*. Paris : Dalloz, 669-707.
- MILES, B. Matthew et A. Michael HUBERMAN. 2003. *Analyse des données qualitatives*. Paris : De Boeck Université, 626 pages.
- PAILLÉ, Pierre et Alex MUCCHIELLI. 2008. « L'analyse thématique », chapitre 9 dans *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin, 161-231.
- PAILLÉ, Pierre et Alex MUCCHIELLI. 2003. *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin, 211 pages.
- QUIVY, Raymond et Luc VAN CAMPENHOUDT. 1995. *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris : DUNOD, 287 pages.
- SAVOIE-ZAJC, Lorraine. 2003. « L'entrevue semi-dirigée ». Chapitre 12 dans *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, sous la direction de Benoît Gauthier. 4e édition. Sainte-Foy, Québec : PUQ, 293-316.
- UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI. 2004. *Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains*. Rimouski : UQAR : C2-D32, 16 pages.

### Ressources électroniques :

ASSEMBLÉE NATIONALE. 2012. « Projet de loi n° 27 : Loi sur l'économie sociale ». <http://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/projets-loi/projet-loi-27-40-1.html> [consulté le 25 avril 2013]

CHANTIER DE L'ÉCONOMIE SOCIALE. 2009. « Définition ». <http://www.chantier.qc.ca/?module=document&uid=871> [consulté le 10 novembre 2010]

CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS BAS-SAINT-LAURENT. 2012. <http://entreprisesdevaleurs.com/> [consulté le 15 mars 2013]

DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE CANADA. 2010. « Profil socio-économique de la région du Bas-Saint-Laurent : En bref ». <http://www.dec-ced.gc.ca/docs/01-bas-st-laurent-oct2010.pdf> [consulté le 17 février 2012]

DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE CANADA POUR LES RÉGIONS DU QUÉBEC. 2010. <http://www.dec-ced.gc.ca/fra/publications/economiques/profil/bas-st-laurent/207/index.html> [consulté le 17 février 2012]

MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES, DES RÉGIONS ET DE L'OCCUPATION DU TERRITOIRE, 2012. <http://www.mamrot.gouv.qc.ca/repertoire-des-municipalites/fiche/region/01/> [consulté le 18 février 2012]

MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DE L'INNOVATION ET DE L'EXPORTATION. 2012. « Bas-Saint-Laurent. Portrait régional », 12 pages. [http://www.mdeie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents\\_soutien/regions/portraits\\_regionaux/bas\\_saint\\_laurent.pdf](http://www.mdeie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents_soutien/regions/portraits_regionaux/bas_saint_laurent.pdf) [consulté le 18 février 2012]

MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DE L'INNOVATION ET DE L'EXPORTATION, DIRECTION DES COOPÉRATIVES. 2007. « Coopérative du Québec, données statistiques », 60 pages. [http://www.mdeie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/publications/etudes\\_statistiques/secteur\\_cooperatif/coop\\_statistiques\\_2007.pdf](http://www.mdeie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/publications/etudes_statistiques/secteur_cooperatif/coop_statistiques_2007.pdf) [consulté le 26 mars 2009]

QUÉBEC. 2012. « « Article 226 » dans *Loi sur les Coopératives*. L.R.Q., chapitre C-67.2 ». [http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/C\\_67\\_2/C67\\_2.html](http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/C_67_2/C67_2.html) [consulté le 27 avril 2012]

QUÉBEC. 2013. « Article 40 » dans *Loi sur les services de garde éducatif à l'enfance*, chapitre S-4.1.1.».

[http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=//S\\_4\\_1\\_1/S4\\_1\\_1.htm](http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=//S_4_1_1/S4_1_1.htm) [consulté le 09 février 2013]

RADIO CANADA. 2008. Des « garderies pop ». <http://archives.radio-canada.ca/societe/famille/clips/11668/> [consulté le 20 mars 2013]

STATISTIQUE CANADA. 2012. « *Profil cumulatif, 2006 - Québec (98 municipalités régionales de comté, etc.)* (tableau), Recensement de la population de 2006 (provinces, divisions de recensement, municipalités) (base de données), E-STAT (distributeur) ». [http://estat2.statcan.gc.ca/cgi-win/cnsmcgi.exe?Lang=F&EST-Fi=EStat\Francais\SC\\_RR-fra.htm](http://estat2.statcan.gc.ca/cgi-win/cnsmcgi.exe?Lang=F&EST-Fi=EStat\Francais\SC_RR-fra.htm) [consulté le 16 février 2012]

STATISTIQUE CANADA. 2012. « *Tableau 282-0002 : Enquête sur la population active (EPA), estimations selon le sexe et le groupe d'âge détaillé, annuel (personnes sauf indication contraire)*, CANSIM (base de données), E-STAT (distributeur) ». [http://estat.statcan.gc.ca/cgi-win/cnsmcgi.exe?Lang=F&EST-Fi=EStat/Francais/CII\\_1-fra.htm](http://estat.statcan.gc.ca/cgi-win/cnsmcgi.exe?Lang=F&EST-Fi=EStat/Francais/CII_1-fra.htm) [consulté le 16 février 2012]

STATISTIQUE CANADA. 2012. « *Tableau 282-0055 : Enquête sur la population active (EPA), estimations selon les provinces, les territoires et les régions économiques basées sur les limites du recensement de 2006, annuel (personnes sauf indication contraire)*, CANSIM (base de données), E-STAT (distributeur) ». [http://estat.statcan.gc.ca/cgi-win/cnsmcgi.exe?Lang=F&EST-Fi=EStat/Francais/CII\\_1-fra.htm](http://estat.statcan.gc.ca/cgi-win/cnsmcgi.exe?Lang=F&EST-Fi=EStat/Francais/CII_1-fra.htm) [consulté le 16 février 2012]

**Entretiens :****Les CPE :****CPE n ° 1 :**

DG : C10001

CA : C10002

Partenaire 1 : C10003

**Documents internes associés :**Procès-verbal de la 21<sup>e</sup> AGA

Rapport d'activité 2009-2010

Règlements généraux

**CPE n ° 2:**

DG : C10011

CA : C10012

Partenaire 1 : C10013

**Document interne associé :**

Règlements généraux

**CPE n° 3 :**

DG : C10021

CA : C10022

Partenaire 1 : C10023

Partenaire 2 : C10024

**Documents internes associés :**

Règlements généraux

Lettres patentes et lettres patentes supplémentaires

Rapport financier annuel 2009-2010

Procès verbal de la 1<sup>ère</sup>, 2<sup>ème</sup> et 25<sup>ème</sup> AGA

**Les Coopératives de Solidarité :**

**Coopérative n° 1 :**

DG : C20001

CA : C20002

Partenaire 1 : C20003

Partenaire 2 : C20004

**Documents internes associés :**

Procès-verbal des AGA de 2004 à 2010

État financier au 31 décembre 2009

Statuts de constitution de la Coopérative

Diagnostic réalisé par leur CLD d'attache en 2009

Plan d'action 2010

**Coopérative n° 2:**

DG : C20011

CA : C20012

Partenaire 1 : C20013

Partenaire 2 : C20014

**Document interne associé :**

Manuel de règlements de régie interne

**Coopérative n° 3:**

DG : C20021

CA : C20022



