

# **Les conditions de réussite des initiatives locales de lutte contre la pauvreté et l'exclusion<sup>1</sup>**

Par

**Juan-Luis Klein, Jean-Marc Fontan, Carol Saucier,  
Majella Simard, Diane-Gabrielle Tremblay, Pierre-André Tremblay**

Avec la collaboration de  
**Christine Champagne**

Texte déposé pour discussion dans le cadre de l'activité intitulée  
***Initiatives territoriales de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale :***  
***Dialogue sur des conditions de réussite***  
Montréal, 16 avril 2009

---

<sup>1</sup> Ce texte est extrait d'un rapport de recherche présenté au FQRSC résultant du projet intitulé *L'initiative locale et la lutte contre la pauvreté et l'exclusion : connexion et pluralité*. Ce projet a été financé par une action concertée dont les partenaires sont le Centre d'étude sur la pauvreté et l'exclusion (CÉPE) du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, le ministère des Affaires municipales et des Régions, le ministère de la Santé et des Services sociaux, la Fondation Lucie et André Chagnon et la Société d'habitation du Québec.

## Résumé

### **Objectifs et approche de la recherche**

Cette recherche **vis**e à **dégager les facteurs qui interviennent dans la réussite** des initiatives locales de lutte contre la pauvreté et l'exclusion mobilisant des ressources de l'économie sociale. Elle met l'accent sur les processus qui provoquent la pauvreté et l'exclusion dans divers types de territoire. Ces processus résultent de la combinaison des inégalités dans la répartition de la richesse et de l'incapacité de larges couches sociales de bénéficier des possibilités qu'offre la nouvelle économie. La connexion aux réseaux financiers ou productifs, sociaux ou politiques, ou le fait de ne pas être en mesure de s'y connecter créent deux grandes catégories sociales. Les secteurs connectés reçoivent l'information qui permet de bénéficier des ouvertures et transformations que crée la mondialisation alors que les secteurs déconnectés en sont progressivement exclus. Une partie importante de la population est ainsi privée de la possibilité d'exercer pleinement ses droits de citoyen. En réponse à ce problème, plusieurs auteurs proposent d'adopter des stratégies locales et de miser sur le capital social que procurent l'économie sociale et l'action communautaire. D'autres divergent argumentant que les résultats des projets associés à ce type de stratégies ne sont pas significatifs et, surtout, que des politiques publiques axées uniquement sur la capacité des acteurs locaux de mettre en œuvre des projets de développement exigeraient trop de communautés locales déjà fortement pénalisées par les processus de dévitalisation.

### **Questions de recherche et hypothèses**

Il se dégage de ce débat une **interrogation fondamentale**. Les initiatives locales basées sur l'économie sociale, peuvent-elles infléchir les processus qui mènent à l'appauvrissement et à l'exclusion? Peuvent-elles assurer aux collectivités dévitalisées une meilleure accessibilité aux réseaux qui permettent d'améliorer les conditions et la qualité de vie de leurs citoyens? Cette interrogation a donné lieu à **trois questions spécifiques** portant sur le rôle que l'économie sociale peut jouer face aux processus de dévitalisation, sur le type d'arrimage à établir entre l'économie sociale et l'action étatique afin de favoriser la réussite des initiatives locales et sur les modalités que doit prendre le soutien étatique pour appuyer leur développement.

Notre **hypothèse** est que les initiatives locales ancrées dans l'économie sociale et l'action communautaire sont importantes mais que, seules, elles ne suffisent pas à inverser les tendances lourdes qui créent la pauvreté et les inégalités. Cette hypothèse centrale se décline en **cinq hypothèses de travail**, selon lesquelles la réussite de ce type d'initiatives dépendrait de : 1) l'existence d'un

leadership local fort, 2) la capacité des leaders et des acteurs de mobiliser une grande diversité de ressources aussi bien endogènes qu'exogènes et de les combiner, 3) l'existence d'instances et d'organisations qui permettent de régler localement les conflits entre les acteurs et d'apprendre à agir collectivement, 4) l'identification collective d'objectifs stratégiques destinés à utiliser les programmes publics et autres structures d'appui au développement des collectivités, et 5) la construction d'identités positives favorisant l'engagement des acteurs au sein de leur communauté.

### **Précisions méthodologiques : des études de cas**

La recherche a utilisé la méthode de l'étude de cas. Dix cas ont été étudiés en profondeur. Donnant à voir les facteurs qui interviennent dans le succès des initiatives locales ou montrant l'effet négatif de leur absence, ils permettent de confirmer la validité des hypothèses avancées.

### **Résultats : les conditions gagnantes**

L'examen des hypothèses nous permettra d'identifier les conditions favorables à la réussite des initiatives locales ainsi que certaines pistes d'action qui pourraient faciliter leur mise en place.

#### *1) L'existence d'un leadership socialement construit.*

Le leadership fait la différence entre une réussite et un échec. Il se présente sous trois formes (individuelle, organisationnelle et socioterritoriale) essentielles pour favoriser l'amorce, la croissance et la consolidation d'initiatives locales. Dans le but de susciter ce leadership, certaines actions à réaliser pourraient être celles de :

- développer des programmes de formation sur le leadership;
- favoriser le positionnement de leaders à des endroits stratégiques en soutenant leur mobilité.

#### *2) La capacité des leaders et des acteurs locaux de mobiliser une grande diversité de ressources aussi bien endogènes qu'exogènes et de les combiner*

Les initiatives qui réussissent s'insèrent dans une économie plurielle, qui met en synergie des ressources étatiques, de l'économie sociale et du marché. Pour réussir, les initiatives locales requièrent la reconnaissance du bien-fondé d'interventions favorisant une approche globale au niveau local. Des actions visant cette reconnaissance pourraient consister en :

- des programmes souples pour permettre la transversalité des actions et du financement ;
- la création de « comités d'adaptation des territoires » ;

- des programmes de formation pour les gestionnaires en développement communautaire.

*3) L'existence d'instances et d'organisations qui permettent de régler localement les conflits entre les acteurs et d'apprendre à agir collectivement*

Les initiatives progressent lorsque les différends conduisent à des compromis. L'émergence de ces compromis dépend de trois conditions : 1) un consensus fort sur le problème central à affronter collectivement, 2) l'équilibre de pouvoir et de responsabilités entre les partenaires du projet, et 3) l'épanouissement de la dimension innovatrice de l'initiative locale. Le développement de l'initiative locale relève d'un cycle organisationnel différent de celui du lancement d'une entreprise privée ou publique. Les attentes des bailleurs de fonds devraient donc s'adapter pour mieux accompagner l'initiative locale. Pour favoriser cela, il faudrait :

- favoriser la mise en œuvre d'instances locales de prise de décision permettant la participation des organisations et des citoyens sans pour autant les définir de façon rigide ;
- tenir compte des objectifs des projets de façon à ne pas forcer les acteurs à esquiver l'étape de la controverse et de la construction des consensus, laquelle est nécessaire pour l'apprentissage collectif et la pérennité de l'initiative.

*4) L'identification collective d'objectifs stratégiques destinés à utiliser de façon créative les programmes publics et autres structures d'appui au développement des collectivités*

Le repérage d'une opportunité d'action s'arrime aux occasions qu'ouvrent les programmes publics. Mais les acteurs locaux doivent transgresser les normes des programmes dont ils se servent et construire de façon créative des objectifs en fonction des problèmes locaux. L'utilisation innovatrice des fonds disponibles s'exprime par la mise en relation d'acteurs de divers niveaux et de différents types de réseaux (territoriaux et sectoriels). À cet égard, il faudrait que les bailleurs de fonds :

- soient suffisamment flexibles pour permettre une utilisation créative des ressources ;
- tiennent compte du besoin d'une redéfinition évolutive des objectifs des projets financés ;
- reconnaissent à l'acteur local le rôle de leader dans le « pilotage » des projets.

*Hypothèse 5 : la réussite des initiatives locales dépend de la construction d'identités positives et d'une conscience territoriale favorisant tant l'engagement des acteurs au sein de leur communauté que l'amélioration de leur capacité de création de richesse*

Les initiatives locales génèrent la revitalisation de leur collectivité lorsqu'elles rendent les populations locales fières de leur appartenance et lorsqu'elles parviennent à renforcer l'estime de soi des personnes marginalisées. C'est ainsi que se crée une identité locale. L'identité locale est un actif

intangibles qui favorisent la mobilisation des ressources endogènes tel le bénévolat ou le capital humain. Mais l'identité ne va pas de soi. Pour la construire, les activités de nature culturelle impliquant la prise de parole ainsi que le développement d'occasions et de lieux d'échange public sont essentiels. Pour faciliter l'émergence de l'identité locale, il importe de :

- favoriser la participation des citoyens aux diagnostics des problèmes et des solutions ;
- réaliser des activités de nature culturelle permettant aux citoyens de s'exprimer ;
- favoriser l'estime de soi autant sur le plan individuel que collectif.

### **Conclusion : vers une stratégie plurielle et en réseau**

**Toutes les initiatives étudiées mobilisent des ressources de l'économie sociale et de l'action communautaire.** Celles-ci révèlent des besoins locaux, voire des besoins nouveaux, et agissent comme incubateur d'initiatives et de nouveaux projets. Elles sont une base pour l'établissement de partenariats avec l'acteur public. Elles procurent aussi aux acteurs la possibilité de réaliser diverses activités qui renforcent l'identité et le lien social et qui favorisent la participation citoyenne.

**L'arrimage des ressources de l'économie sociale à celles provenant des trois niveaux de gouvernement est crucial** pour la réussite des initiatives locales. La logique qui doit primer relève d'un partenariat axé sur le soutien aux objectifs établis par les acteurs locaux. Il importe aussi que les acteurs publics adaptent leurs programmes et leurs modalités de gestion aux besoins portés par les initiatives et les collectivités auxquelles elles s'adressent. Le financement étatique devrait couvrir la complémentarité des actions. La pauvreté et l'exclusion ne relèvent pas d'un seul facteur, mais de plusieurs. Les démarches pour en sortir doivent elles aussi combiner plusieurs types d'action.

**Le rôle de l'État est central** pour appuyer, soutenir ou initier des actions développementales. Il importe donc qu'il appuie le développement des territoires et des collectivités. Mais il importe aussi que cet appui donne lieu à une certaine « complicité » entre les fonctionnaires, les élus et les leaders d'initiatives locales, de façon à établir une relation de confiance. Ceci demande une attitude ouverte et flexible de la part des personnes qui assurent la direction des programmes publics à l'échelle locale.

Bref, en ce qui concerne notre interrogation principale, **bien que l'économie sociale contribue à la revitalisation d'un milieu et procure aux communautés des ressources sur lesquelles bâtir des projets, elle ne parvient pas à elle seule à infléchir des tendances à l'appauvrissement et à l'exclusion** par trop ancrées. Elle doit être combinée à l'économie publique et privée, les acteurs devant mettre en place une stratégie plurielle de développement. Il importe alors de penser l'économie

sociale comme un dispositif de production de richesses collectives et non comme une façon de réduire l'investissement accordé par l'État au développement des collectivités ou comme une voie pour décharger l'État de sa responsabilité à l'égard des territoires. De façon claire et explicite, les initiatives étudiées nous indiquent que la lutte territoriale contre la pauvreté et l'exclusion doit compter sur une présence forte mais flexible de l'État. Cette présence doit se traduire certes par le transfert ou la redistribution de ressources, mais elle doit aussi se matérialiser par la capacité de faciliter la prise en charge locale ainsi que le rôle actif et concerté des acteurs locaux dans le lancement d'initiatives de développement. En partenariat avec l'État, l'économie sociale peut être considérée comme une base essentielle et efficace pour la mobilisation citoyenne nécessaire au développement.

*Programme Actions concertées*  
**Rapport scientifique intégral**

**Les conditions de réussite des initiatives locales de lutte contre la pauvreté  
et l'exclusion qui mobilisent des ressources de l'économie sociale**

## Table des matières

Introduction .....	2
1 Problématique et approche théorique : une approche territoriale de la pauvreté et de l'exclusion .....	2
1.1 <i>L'approche territoriale</i> .....	2
1.2 <i>Pourquoi l'économie sociale?</i> .....	3
2 Questions et hypothèses de recherche .....	4
3 Précisions méthodologiques : cas choisis et outils de recherche .....	5
4 Les résultats de la recherche : les conditions gagnantes .....	7
5 Trois exemples qui illustrent les « bonnes pratiques » à suivre pour faciliter l'émergence et le développement des initiatives locales .....	14
5.1 <i>La Cuisine collective Hochelaga-Maisonneuve à Montréal : de la stratégie domestique à l'entreprise d'insertion</i> .....	14
5.2 <i>La collectivité de Sainte-Érène dans la MRC de La Matapédia : un milieu en développement grâce au maillage rendu possible par l'économie sociale</i> .....	16
5.3 <i>Le Groupe CODERR à Alma, au Saguenay—Lac Saint-Jean : un holding communautaire en partenariat avec la communauté</i> .....	17
5.4 En guise de conclusion : réponses aux questions de recherche .....	18
6 Pistes de recherche .....	21
Références .....	22
Annexes .....	23
Annexe 1 : Cadrage conceptuel et exploration des approches, stratégies et expérimentations en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale .....	23
Annexe 2 : L'économie sociale comme base d'une stratégie de lutte contre la pauvreté et l'exclusion : problématique de la recherche .....	23
Annexe 3 : Guide d'entrevue .....	23
Annexe 4 : Les études de cas de Montréal .....	23
Annexe 5 : Les études de cas du Bas-Saint-Laurent .....	23
Annexe 6 : Les études de cas du Saguenay—Lac-Saint-Jean .....	23
Annexe 7 : Conclusions de la recherche. Les initiatives locales qui agissent sur la pauvreté et l'exclusion. Conditions de réussite et perspectives d'action .....	23

## **Introduction**

Ce rapport présente les résultats d'un projet de recherche portant sur des initiatives locales de lutte contre la pauvreté et l'exclusion mises en œuvre par des acteurs locaux et mobilisant des ressources de l'économie sociale. Menée par une équipe interdisciplinaire de chercheurs, collaborateurs et assistants, la recherche a utilisé la méthode des études de cas. Dix cas, choisis dans trois régions du Québec (Montréal, Saguenay—Lac-Saint-Jean et Bas-Saint-Laurent), ont fait l'objet d'un examen en profondeur. Il s'agit d'initiatives lancées en milieu local visant à améliorer les conditions et la qualité de vie des citoyens. La recherche vise à dégager les facteurs qui interviennent dans la réussite de ce type d'initiatives, c'est-à-dire les facteurs qui font qu'elles mettent en œuvre une dynamique de reconversion socioéconomique des communautés. Ce rapport comporte cinq parties. En premier lieu, nous présenterons brièvement la problématique et l'approche théorique. En deuxième lieu, nous rappellerons les questions et hypothèses qui nous ont inspirés. En troisième lieu, nous présenterons brièvement la méthodologie utilisée ainsi que les cas étudiés. En quatrième lieu, nous présenterons les résultats de la recherche. Nous le ferons en reprenant une à une les hypothèses de la recherche à la lumière des résultats obtenus. Pour chaque hypothèse nous présenterons les principales leçons à tirer ainsi que certaines perspectives d'action. En cinquième lieu, nous présenterons trois exemples représentant de bonnes illustrations des principales constatations qui se dégagent de la recherche. En sixième lieu, en guise de conclusion, nous répondrons aux questions qui inspirent la recherche. Chaque section de ce rapport s'appuie sur des textes approfondis présentés en annexe.

### **1 Problématique et approche théorique : une approche territoriale de la pauvreté et de l'exclusion**

#### ***1.1 L'approche territoriale***

La perspective territoriale que nous empruntons pour aborder le problème de la lutte à la pauvreté et à l'exclusion met l'accent moins sur l'état dans lequel se trouvent les personnes pauvres ou exclues que sur les processus qui provoquent cet état dans divers types de territoire. Ces processus sont complexes et se traduisent par la combinaison de plusieurs mécanismes (Moulaert et al. 2007), lesquels opèrent à plusieurs niveaux et à plusieurs échelles et provoquent des fractures sociales importantes à la fois sociales et territoriales (Klein et al., 2009). Certaines de ces fractures sont induites par les caractéristiques mêmes du capitalisme, telles les disparités en termes d'investissements et de revenus, lesquelles engendrent des inégalités territoriales du fait que la richesse et la pauvreté sont inégalement réparties dans l'espace. C'est ainsi qu'émergent des centres et des périphéries, expression structurelle de la polarité territoriale propre au développement du capitalisme. Cette polarité se combine à une autre plus récente qui résulte de la dimension réticulaire de la « nouvelle économie ». Il a été

largement démontré que le capitalisme a évolué vers des formes informationnelles où la capacité de bénéficier des possibilités qu'ouvre la mondialisation dépend largement de la capacité de s'inscrire dans des réseaux et ce à tous les niveaux : financier, social, technologique, productif, politique, professionnel, etc. (Veltz, 1996; Sassen, 2002; Castells, 2004).

La connexion aux réseaux financiers ou productifs ou le fait de ne pas être en mesure de s'y connecter créent deux grandes catégories sociales en regard de la capacité de populations ou de territoires de profiter des possibilités d'enrichissement que génère ladite nouvelle économie. Les secteurs connectés reçoivent l'information qui permet de bénéficier des ouvertures et transformations que crée la nouvelle économie alors que les secteurs déconnectés en sont progressivement exclus, ce qui provoque un hiatus entre des types de profession, des couches socioéconomiques, des catégories socioprofessionnelles, des groupes d'âge, des groupes ethniques, des territoires, etc<sup>2</sup>.

La combinaison de ces deux types de fracture donne lieu à un ensemble de situations qui constituent la « matrice de la fracture socioterritoriale » qui alimente les processus d'appauvrissement et d'exclusion. Les processus et les dynamiques qui engendrent l'appauvrissement traduisent une incapacité de certains secteurs sociaux d'accéder au marché du travail et aux services disponibles pour l'ensemble de la population, les privant ainsi de la possibilité d'exercer pleinement leurs droits de citoyen : soit l'accès à un « socle de ressources » considéré comme « indispensable pour assurer une certaine indépendance sociale » et pour être « maître de ses choix » (Castel, 2008, p. 135). Et c'est là que la pauvreté et l'exclusion se rencontrent.

C'est dans ce contexte que nous étudions les initiatives locales de développement qui mobilisent les ressources que procure l'économie sociale. Nous insistons sur ce type d'initiatives parce que, dans bien des cas, il s'agit du seul recours qu'ont des acteurs locaux pour lutter contre les effets de la pauvreté. Nous le faisons aussi parce que l'action directe de l'État a été remise en question par plusieurs auteurs et, surtout, par plusieurs institutions puissantes, telles l'OCDE, le FMI ou la Banque Mondiale.

## **1.2 Pourquoi l'économie sociale?**

Différents travaux s'accordent sur le fait que, dans les milieux défavorisés, aussi bien en milieu urbain que rural, la lutte contre la pauvreté trouve dans l'économie sociale et l'action communautaire les éléments requis pour soutenir des démarches de revitalisation territoriale et de développement local. Les projets locaux ancrés dans l'économie sociale et l'action communautaire agirait positivement sur la création d'emplois, sur la réinsertion des exclus et sur la dispensation de services aux citoyens

---

<sup>2</sup> Pour une description des approches retenues concernant la pauvreté et l'exclusion, voir Annexe 1

les plus démunis (Develtère, 1998; Demoustier, 2004; Fontan et al. 2003; Klein et al. 2004; Moulaert et Nussbaumer, 2005).

Toutefois, tout en partageant les conclusions de ces travaux en ce qui concerne l'effet ponctuel et local de l'économie sociale pour ce qui est de l'insertion des exclus, des services aux démunis et de la viabilité des collectivités aux prises avec des processus de dévitalisation économique, certains auteurs divergent ou mettent des bémols lorsqu'il s'agit d'en faire la base d'une politique plus globale de lutte contre la pauvreté (Amin et al 2002). Selon plusieurs, la réussite des projets n'est pas automatique et, souvent, les effets positifs sont légers et de courte durée. De plus, d'autres auteurs considèrent que des politiques publiques axées uniquement sur le capital social ou sur la capacité des acteurs locaux de mettre en œuvre des projets de développement exigeraient trop de communautés locales déjà fortement pénalisées par les processus existants de dévitalisation (Markey, 2005; Amin, 2005; De Mattos, 1999).

## **2 Questions et hypothèses de recherche**

Il se dégage de ce débat sur la contribution de l'économie sociale au développement des collectivités locales une interrogation fondamentale qui inspire cette recherche. Les initiatives locales basées sur l'économie sociale peuvent-elles infléchir les processus qui mènent à l'appauvrissement et à l'exclusion ? Peuvent-elles assurer aux collectivités dévitalisées une meilleure accessibilité aux réseaux de production ou de distribution de richesses qui permettent d'améliorer les conditions et la qualité de vie de leurs citoyens?

Au cours de la recherche, cette interrogation d'origine a donné lieu à trois questions spécifiques, à savoir :

- quel rôle l'économie sociale peut-elle jouer face aux processus de dévitalisation territoriale et d'exclusion sociale ?
- quel type d'arrimage doit s'établir entre l'économie sociale et l'action étatique afin de favoriser la réussite des initiatives locales de lutte contre la pauvreté et l'exclusion ?
- quelles modalités doit prendre le soutien étatique pour appuyer le développement d'initiatives locales dont la mission est de contrer la dévitalisation territoriale ou l'exclusion sociale ?

Dans le but de répondre à ces questions, nous avons formulé une hypothèse principale et cinq hypothèses de travail. Notre hypothèse principale postule que les initiatives locales ancrées dans l'économie sociale sont importantes mais que, seules, elles ne suffisent pas à inverser les tendances lourdes qui créent la pauvreté et les inégalités. Par contre, si elles se développent en interrelation avec des activités ancrées dans d'autres sphères économiques, soit l'économie privée ou l'économie

publique, elles peuvent poser les bases d'une « économie plurielle » susceptible d'améliorer les conditions et la qualité de vie dans les milieux concernés.

L'analyse du cadre institutionnel et de certaines expériences territoriales concernant la lutte contre l'exclusion au Québec<sup>3</sup> nous a amené à préciser cette hypothèse centrale et à poser cinq hypothèses de travail. Selon ces hypothèses, la réussite des initiatives locales qui mobilisent des ressources de l'économie sociale, en ce qui concerne leur capacité de rectifier les tendances qui génèrent la pauvreté et l'exclusion des collectivités locales, dépendrait de :

1. l'existence d'un leadership socialement construit;
2. la capacité des leaders et des acteurs locaux de mobiliser une grande diversité de ressources aussi bien endogènes qu'exogènes et de les combiner;
3. l'existence d'instances et d'organisations qui permettent de régler localement les conflits entre les acteurs et d'apprendre à agir collectivement;
4. l'identification collective d'objectifs stratégiques destinés à utiliser les programmes publics et autres structures d'appui au développement des collectivités;
5. la construction d'identités positives et d'une conscience territoriale favorisant tant l'engagement des acteurs au sein de leur communauté que leur capacité de création de richesse.

### **3 Précisions méthodologiques : cas choisis et outils de recherche**

Les dix initiatives étudiées prennent place dans des milieux centraux ou périphériques, urbains ou ruraux. Les initiatives retenues concernent des populations qui, pour diverses raisons, sont écartées des réseaux qui produisent la richesse et qui donnent accès aux droits et aux services rattachés à la citoyenneté. Deux éléments distinguent les cas retenus. Le premier met en scène des initiatives où les dynamiques territoriales ont des conséquences sociales importantes, et ce en raison même de la définition du cadre d'action (quartier, ville, village). Le deuxième met en scène des dynamiques sociales qui ont des effets importants sur le territoire (déficit d'intégration et d'insertion en lien avec la monoparentalité, la diversité culturelle ou la sous-scolarisation de populations).

Parmi les dix initiatives étudiées, sept peuvent être considérées comme gagnantes du fait qu'elles atteignent les objectifs sociaux ou économiques poursuivis par leurs acteurs. L'analyse de leurs parcours permet de dégager les conditions de leur réussite. Dans les autres cas, deux n'ont pas atteint leurs objectifs et une a connu des difficultés majeures. Pour ces trois initiatives, la vérification de nos hypothèses se fait par la négative car elles nous renseignent sur l'absence de facteurs que l'on trouve dans les cas de réussite ou montrent l'insuffisance de certaines actions.

Les études de cas ont été réalisées à partir de sources documentaires (documents publiés, dossiers de

---

<sup>3</sup> Voir annexe 2.

presse, documents internes) et d'entrevues semi-dirigées réalisées auprès d'intervenants (leaders, partenaires, participants). Effectuées entre juin 2007 et octobre 2008, les entrevues ont été appuyées par un guide d'entrevue commun à tous les cas, mais adapté en fonction de la spécificité des interviewés et des initiatives. Ce guide contenait un résumé de la recherche, un formulaire de consentement et les questions proprement dites<sup>4</sup>. Celles-ci étaient regroupées en six sections portant sur : 1) l'intervenant et son organisation, 2) le projet étudié, son émergence et son évolution, 3) la mobilisation des ressources endogènes et exogènes, 4) la construction du leadership local, 5) la gouvernance locale, et 6) sur l'impact du projet vis-à-vis la lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale. Précisons que les cas choisis visaient à représenter une large variété de situations et que leur choix s'est fait en consultation avec un comité de suivi de la recherche formé d'acteurs des trois terrains étudiés<sup>5</sup>.

### Les initiatives étudiées : localisation et type de dynamique<sup>6</sup>

Initiatives étudiées	Région	Lieu	Type dynamique	Types d'action
Le CLIC Bordeaux-Cartierville	Montréal	Ahuntsic-Cartierville	Dynamique territoriale	Table de quartier, concertation des acteurs locaux et de tables sectorielles
Le Centre communautaire de loisirs de la Côte-des-Neiges	Montréal	Côte-des-Neiges	Dynamique territoriale	Intégration sociale des immigrants via le bénévolat et des actions culturelles
N A Rive	Montréal	Rosemont-Petite-Patrie	Dynamique sociale	Formation et insertion sociale des immigrants haïtiens
Cuisine collective Hochelaga-Maisonneuve	Montréal	Hochelaga-Maisonneuve	Dynamique sociale	Groupes de cuisine et insertion au marché du travail
Mères avec pouvoir	Montréal	Centre-Sud	Dynamique sociale	Insertion sociale de jeunes femmes monoparentales avec des problèmes sociaux
La communauté de Ferland-et-Boilleau	Saguenay—Lac-Saint-Jean	Ferland-et-Boilleau, Bas-Saguenay	Dynamique territoriale	Diversification du développement à partir de la production forestière
Le Groupe CODERR	Saguenay—Lac-Saint-Jean	Alma, Lac-Saint-Jean	Dynamique sociale	Holding communautaire regroupant le recyclage et l'entreprise d'insertion
La Table de lutte à la pauvreté de Chicoutimi	Saguenay—Lac-Saint-Jean	Quartier centraux de Chicoutimi	Dynamique territoriale	Table de concertation d'acteurs institutionnels
La communauté de Sainte-Irène	Bas-Saint-Laurent	MRC de La Matapédia	Dynamique territoriale	Combinaison de projets touristiques, forestiers, agricoles et de services
Coopérative de consommateurs de Saint-Bruno	Bas-Saint-Laurent	Saint-Bruno-de-Kamouraska	Dynamique sociale	Coopérative de consommation

<sup>4</sup> Voir Annexe 3.

<sup>5</sup> Sur ce point, voir le rapport administratif.

<sup>6</sup> Pour une présentation détaillée de ces dix études de cas, voir les annexes 4 (Montréal), 5 (Bas-Saint-Laurent) et 6 (Saguenay—Lac-Saint-Jean).

#### **4 Les résultats de la recherche : les conditions gagnantes<sup>7</sup>**

Afin de dégager les conditions gagnantes propres aux initiatives locales, nous reprendrons les cinq hypothèses de travail de la recherche à la lumière des enseignements qui se dégagent des dix initiatives étudiées. L'examen des cinq hypothèses nous permettra d'identifier tant les conditions favorables que les éléments propices à la réussite de démarches de lutte à la dévitalisation territoriale et à l'exclusion sociale. En même temps que nous vérifierons nos hypothèses, nous dégagerons certaines pistes d'action, moins dans le but de proposer des recommandations concrètes que d'identifier des opportunités à construire afin de faciliter la mise en place des conditions favorables à la réussite d'initiatives locales ayant une mission similaire ou poursuivant les mêmes objectifs.

##### **Hypothèse 1 : la réussite des initiatives locales dépend de l'existence d'un leadership socialement construit.**

Derrière tous les projets qui réussissent, nous observons un leadership soutenu et reconnu à l'interne par les pairs et la population, et à l'externe par les interlocuteurs publics et de la société civile. Le leadership est un facteur très important qui fait la différence entre une réussite et un échec.

##### *Leçons de la recherche*

Le leadership qui intervient dans la réussite des initiatives locales se présente sous trois formes : individuelle, organisationnelle et socioterritoriale. Il s'agit en fait de trois niveaux de leadership, mais aussi de trois phases dans sa construction. Il importe de souligner, en outre, que les trois formes de leadership sont essentielles pour favoriser l'émergence, la croissance et la consolidation d'initiatives locales. Une défaillance de leadership entraîne une série de problèmes, voire des échecs. Les cas de réussite nous le montrent. Lorsque les initiatives connaissent des revers l'effet de cette défaillance se confirme.

La construction de ce leadership repose sur des dispositions et des compétences individuelles en termes de capital humain et social. Elle nécessite un cadre propice à l'expression de ces compétences, d'où le choix de privilégier des formes juridiques associatives ou coopératives. Au niveau organisationnel, elle demande une coordination entre des dispositions et des compétences individuelles afin d'assurer la coexistence de divers types de leaders au sein de l'initiative. Dans la même veine, cette coordination entre organisations a tout avantage à se tourner vers la communauté

---

<sup>7</sup> Les résultats de la recherche sont présentés de façon détaillée dans l'annexe 7 intitulé « Conclusions de la recherche ».

afin que l'initiative devienne un moteur en son domaine et sur son territoire. Enfin, le leadership qui s'exprime dans différentes organisations, dans un secteur ou un territoire, demande à être bien agencé et orchestré au niveau local. C'est de cette façon que les acteurs se dotent d'un « capital socioterritorial » à la fois dynamique et intégré.

Ces trois types de leadership relèvent d'une construction sociale où dispositions personnelles, formations professionnelles et expériences de terrain se combinent en un ensemble de capacités permettant de surmonter des tensions, des problèmes, des crises et des situations de concurrence entre organisations afin de générer des compromis, des consensus et des alliances. Trois éléments sont cruciaux cependant : 1) l'insertion des leaders dans de multiples réseaux de nature territoriale et sectorielle, 2) la stabilité du leadership afin de développer une connaissance des réseaux et des ressources existantes, 3) l'ouverture et la capacité de partager le savoir-faire acquis. C'est ce que nous appelons l'« apprentissage collectif ».

Parmi les leaders rencontrés, plusieurs œuvrent au sein de leur milieu depuis fort longtemps. Ils partagent ainsi une mémoire collective, ce qui donne sens à l'initiative. De plus, ils mettent à profit des savoir-faire collectifs à partir des liens qu'ils ont établis au sein de leurs réseaux respectifs. La stabilité du leadership facilite la circulation de l'information et la mobilisation de ressources. Or leadership fort et durable ne veut pas dire leadership autoritaire. Un leadership fort a davantage à s'exercer en laissant la place à la créativité individuelle et collective. L'impact du leadership sur l'*empowerment* des communautés, c'est-à-dire sur leur capacité d'agir et d'innover, augmente lorsqu'il est participatif. Par conséquent, il favorise la prise de parole et l'implication citoyenne.

Toutes les initiatives locales ne font pas preuve d'une telle souplesse au niveau du leadership. Le phénomène des « toujours les mêmes » ou « TLM » est présent dans plusieurs des milieux étudiés. Ce phénomène constitue un paradoxe. S'il importe pour une communauté de pouvoir compter sur la stabilité de son leadership, il est tout aussi important de le renouveler afin de laisser place à une relève, à de nouvelles idées, à de nouveaux projets, ou encore à des formes complémentaires de leadership. L'enjeu et le défi reposent sur la capacité de maintenir une place pour les anciens leaders et d'en accueillir de nouveaux. Il importe donc d'accroître ou d'assurer tant l'accessibilité au leadership que la synergie entre les leaders actuels et potentiels.

### *Perspectives d'action*

Dans le but de susciter l'émergence de leaders individuels, de faciliter le leadership organisationnel et de soutenir le leadership socioterritorial, certaines actions à réaliser pourraient être celles de :

- Développer un programme de formation sur le thème du leadership en fonction de compétences individuelles, organisationnelles et territoriales, en s'inspirant de certains exemples probants (le projet *formation de leaders communautaires* élaboré par Centraide du Grand Montréal, le Prix des jeunes leaders du Canada rural, initié par le programme *Partenariat rural du Canada*, le *Club des jeunes leaders Unicef* et le programme de leadership communautaire de la Fondation McConnell).
- Favoriser le positionnement de leaders à des endroits stratégiques de gouvernance en soutenant leur mobilité : le projet visant l'intégration de leaders issus de communautés culturelles au sein de conseils d'administration de grandes entreprises, de services publics ou d'organisations de la société civile développé à Toronto pourrait être un exemple.

**Hypothèse 2 : la réussite des initiatives locales dépend de la capacité des leaders et des acteurs locaux de mobiliser une grande diversité de ressources aussi bien endogènes qu'exogènes et de les combiner**

Les cas étudiés confirment que les ressources mobilisées sont endogènes et exogènes. Des ressources locales ancrées dans l'économie sociale sont présentes dans tous les cas analysés, mais elles sont arrimées à d'autres ressources ce qui permet la réalisation et la combinaison de divers projets.

*Leçons de la recherche*

Les initiatives nous renseignent premièrement sur l'importance de la mobilisation sectorielle ou territoriale pour combiner des ressources endogènes et exogènes. Deuxièmement, elles confirment la nécessité de mobiliser des ressources diversifiées, tant financières, organisationnelles, sociales, qu'humaines. Enfin, les initiatives qui réussissent le font dans une perspective d'insertion dans une économie plurielle. C'est-à-dire, dans une économie capable de mettre en synergie des ressources étatiques, des ressources de l'économie sociale et des ressources propres au marché. Cette stratégie est d'autant plus efficace si elle repose sur une approche territoriale intégrée où un milieu se concerte tant pour coordonner la mise en place de différentes initiatives locales que pour assurer leur financement à partir de différentes logiques de production de la richesse et de captation de ressources.

Dans cette perspective, l'utilisation de dispositifs d'économie sociale pour lancer des initiatives locales s'avère pertinente car elle suppose la combinaison de ces logiques. Fait important à noter, la capacité qu'ont des acteurs de mobiliser des ressources endogènes et exogènes et de combiner différentes formes d'action au profit de la collectivité dépend autant du capital humain et social développé par l'organisation que des individus chargés de la coordination du projet.

Il est important de souligner que la mobilisation de ressources endogènes et exogènes pose un défi de taille aux acteurs locaux. Il faut notamment répondre aux attentes des bailleurs de fonds dont les

objectifs sont très rarement convergents avec ceux des acteurs locaux. Cette réalité est porteuse de tensions et de conflits dans la construction de la capacité d'intervention d'une initiative locale.

### *Perspectives d'action*

Les activités mises de l'avant par les acteurs locaux nous montrent que pour réussir, les initiatives locales requièrent la reconnaissance du bien-fondé d'interventions favorisant une approche globale au niveau local. Des actions visant cette reconnaissance pourraient consister à :

- mettre en place des programmes ciblés en fonction des besoins globaux des collectivités locales suffisamment souples pour permettre une transversalité des actions et des modalités de financement ;
- élaborer un programme orienté vers la création de « comités d'adaptation des territoires », de façon à générer des diagnostics avec les acteurs, à identifier collectivement un ensemble de priorités interreliées et à accompagner le processus de mise en œuvre ;
- réfléchir à la possibilité de mettre en place un programme de formation destiné aux gestionnaires en développement communautaire qui doterait les acteurs de compétences appropriées pour l'accompagnement d'initiatives locales.

### **Hypothèse 3 : la réussite des initiatives locales dépend de l'existence d'instances et d'organisations qui permettent de régler localement les conflits entre les acteurs et d'apprendre à agir collectivement**

Bien que les initiatives étudiées témoignent surtout d'expériences de concertation et d'intégration, cela n'exclut ni l'existence de tensions ni la capacité de les surmonter. L'analyse des initiatives locales étudiées indique que les initiatives progressent lorsque les différends et les tensions conduisent à des compromis. Dans le cas contraire, l'expérience risque d'avorter. Les problèmes connus par certaines initiatives étudiées confirment par la négative l'importance de générer des compromis qui assurent la gouvernance des projets.

### *Leçons de la recherche*

L'analyse du cadre d'émergence et de développement des initiatives étudiées révèle deux constats. Premièrement, les projets découlent d'un processus d'incubation et de maturation qui se fait dans et par une construction sociale issue de la communauté. Le processus se produit dans un environnement de mobilisation continue de ressources au fur et à mesure que les besoins se précisent, que les contraintes sont levées et que les alliances se consolident. Les initiatives étudiées nous montrent que la réussite de cette étape d'incubation est déterminée par la capacité des acteurs de favoriser la construction de consensus sans pour autant esquiver les débats. Les initiatives doivent constamment s'adapter à des situations changeantes ce qui requiert la discussion, mais en même temps la capacité

de construire des compromis.

Certes, les tensions, les situations de concurrence et les crises peuvent détruire une initiative locale, mais elles peuvent aussi la consolider. Cela dépend de certaines conditions. Une première condition tient au développement d'un consensus fort sur le problème central à affronter collectivement. Être capable de bien identifier le problème à résoudre pour répondre à la situation de pauvreté ou d'exclusion sociale devient crucial pour construire le consensus, les alliances et la solidarité nécessaires au développement du projet et à la mobilisation des ressources financières, organisationnelles et citoyennes endogènes qui lui sont nécessaires. Une deuxième condition concerne l'équilibre de pouvoir entre les forces vives regroupées et surtout le partage des responsabilités dans le développement du projet. Sur ce point, le fait d'incorporer l'initiative sous la forme juridique d'OBNL ou de coopérative est central. Ces dernières sont propices et appropriées à une mobilisation et à une participation active des partenaires et des citoyens. Une troisième condition concerne l'épanouissement de la dimension innovatrice de l'initiative locale. Pour ce faire, la mobilisation de ressources doit s'effectuer au profit de la collectivité et non d'intérêts particuliers.

#### *Perspectives d'action*

Pour les bailleurs de fonds, il est important de prendre en considération le contexte d'émergence et de développement de l'initiative locale. Ce dernier relève d'un cycle organisationnel différent de celui du lancement d'une entreprise privée ou publique. Dès lors, les attentes des bailleurs de fonds ont intérêt à s'adapter pour mieux accompagner l'initiative locale. Pour favoriser cela, il faudrait :

- favoriser la mise en œuvre d'instances locales de prise de décision permettant la participation des organisations et des citoyens sans pour autant les définir de façon rigide ;
- tenir compte des objectifs des projets dans l'évaluation et la reddition de comptes de façon à ne pas forcer les acteurs à aller trop vite et à esquiver l'étape de la controverse et de la construction des consensus, laquelle est absolument nécessaire pour assurer l'apprentissage collectif et la pérennité de l'initiative.

#### **Hypothèse 4 : la réussite des initiatives locales dépend de l'identification collective d'objectifs stratégiques destinés à utiliser (de façon créative) les programmes publics et autres structures d'appui au développement des collectivités**

Il se dégage très clairement des cas étudiés que le repérage d'une opportunité d'action se manifeste de différentes façons, mais que celles-ci sont toutes liées à des arrimages avec l'instance publique. Les initiatives que nous avons examinées tirent profit des occasions que présentent les programmes publics pour émerger ou pour la diversification de leurs activités une fois émergées. Or, nos études de cas confirment l'importance d'aller au-delà des objectifs et des normes établies par les programmes

publics, c'est-à-dire de les considérer comme une occasion et un moyen, et non comme une finalité.

### *Leçons de la recherche*

Dans le cadre de la recherche, il nous a été indiqué l'importance d'être « un peu délinquant », c'est-à-dire de transgresser les normes des programmes publics dont on se sert et de construire de façon créative des objectifs visant l'amélioration de la qualité et des conditions de vie des citoyens. Ceci n'est possible que lorsqu'il existe localement des instances de gouvernance qui ont des objectifs clairs qui peuvent jumeler des ressources diversifiées afin de revitaliser le milieu local et générer de nouveaux projets. La dimension innovatrice de l'utilisation des fonds publics prend toute son importance lorsqu'elle permet aux acteurs d'élaborer de nouveaux projets en partenariat avec des acteurs endogènes et exogènes. Toutefois, il importe que le leadership dans l'utilisation des fonds soit exercé par les acteurs locaux. Ce leadership du porteur local devrait être pris en compte dans les objectifs des programmes publics, car c'est à cette condition qu'il est possible d'amorcer un processus de développement sur le long terme. C'est aussi dans cette mesure que la collectivité locale peut se reconverter et infléchir les tendances à l'appauvrissement et à l'exclusion en injectant un nouveau dynamisme dans la collectivité.

L'utilisation innovatrice des fonds disponibles pour l'action des acteurs locaux s'exprime dans plusieurs cas par la mise en relation d'acteurs de divers niveaux territoriaux (local, régional, provincial, fédéral). Par ailleurs, à cette combinaison créative et multiscalaire d'acteurs se greffent différents types de réseaux (territoriaux et sectoriels). L'importance de miser sur l'arrimage entre secteurs et territoires constitue l'une des principales conclusions de notre recherche.

### *Perspectives d'action*

Trois constats importants se dégagent des études de cas en ce qui concerne les perspectives d'action pour ce qui est de l'utilisation créative des ressources publiques. Il est important que les bailleurs de fonds, notamment les instances publiques :

- soient suffisamment flexibles pour permettre une utilisation créative des ressources mises à la disposition des acteurs,
- tiennent compte du besoin d'une redéfinition évolutive des objectifs des projets financés de façon à permettre, voire à encourager la créativité et l'apprentissage collectif,
- reconnaissent à l'acteur local le rôle de leader dans le « pilotage » des projets.

### **Hypothèse 5 : la réussite des initiatives locales dépend de la construction d'identités positives et d'une conscience territoriale favorisant tant l'engagement des acteurs au sein de leur communauté que l'amélioration de leur capacité de création de richesse**

Cette cinquième hypothèse porte sur l'effet « territoire » des initiatives locales. Les cas étudiés montrent que les initiatives locales génèrent la revitalisation de leur collectivité lorsqu'elles rendent les populations locales fières de leur appartenance, lorsqu'elles parviennent à renforcer l'estime de soi des personnes marginalisées et lorsqu'elles transforment les stigmates en emblèmes.

#### *Leçons de la recherche*

L'importance d'une identité positive est confirmée par notre recherche. Sa construction sociale relève des liens sociaux qui s'établissent au niveau local entre des groupes sociaux et dépend grandement de la cohésion sociale au niveau des collectivités locales. Il s'agit là d'une base importante pour le lancement d'initiatives. Deux éléments contribuent à changer la vision que les citoyens ont de leur appartenance : la capacité de réussir un projet et la reconnaissance individuelle et sociale. En ce qui concerne le premier aspect, les initiatives doivent engendrer des résultats tangibles, même préliminaires, à court terme. Quant à la seconde dimension, l'estime de soi permet aux citoyens de se voir comme des acteurs de leur développement. C'est ainsi que se crée une identité locale.

L'identité locale fait partie du « capital socioterritorial » d'une collectivité. C'est un actif intangible qui favorise la mobilisation des ressources endogènes tel le bénévolat ou le capital humain par exemple. Mais l'identité ne va pas de soi. Elle n'est pas donnée d'avance. Elle est le résultat d'une construction sociale où l'histoire d'une communauté et l'intégration des différents groupes de citoyens qui la composent exercent un rôle important, voire fondamental. L'histoire s'exprime à travers la référence aux fondateurs, aux batailles passées et au mouvement social dans lequel les initiatives s'inscrivent. Quant à l'intégration sociale, il s'agit de créer des ponts et d'établir des liens entre les différents groupes qui composent une collectivité. Ces ponts sont cruciaux pour assurer la cohésion nécessaire à l'action collective et à la gouvernance territoriale. En cette matière, les activités de nature culturelle impliquant la prise de parole ainsi que le développement d'occasions et de lieux d'échange public sont essentiels. Il s'agit de transformer la mixité en interrelation de façon à permettre aux acteurs de promouvoir les besoins des citoyens et de développer de nouveaux services.

#### *Perspectives d'action*

L'efficacité des initiatives locales est donc déterminée par l'existence d'identités qui incitent les acteurs à construire des systèmes d'action collective. Elle est aussi déterminée par l'insertion de ces

systèmes dans des réseaux sectoriels qui débordent le local. C'est à travers ceux-ci que les ressources exogènes peuvent être mobilisées. Mais c'est aussi grâce à l'existence d'une identité locale cohésive que leur mise en valeur au profit de la collectivité locale peut être assurée. Pour faciliter l'émergence de l'identité locale, il importe de :

- favoriser la participation de tous les types de citoyens aux diagnostics des problèmes et à l'élaboration des solutions afin qu'ils deviennent et se sentent « parties prenantes » des processus de revitalisation locale ;
- réaliser des activités de nature culturelle permettant aux citoyens de s'exprimer, de discuter et de construire des liens ;
- favoriser l'estime de soi autant sur le plan individuel que collectif.

## **5 Trois exemples qui illustrent les « bonnes pratiques » à suivre pour faciliter l'émergence et le développement des initiatives locales**

Dans cette section, nous présenterons de façon très sommaire une synthèse de trois cas choisis comme exemples illustrant la mise en œuvre des cinq aspects abordés dans la section précédente, à savoir le leadership, la combinaison de plusieurs types de ressources, la capacité de régler collectivement les conflits et de générer des consensus, la créativité dans l'utilisation des ressources publiques, ainsi que l'effet territoire. Nous avons choisi un cas par région étudiée.

### **5.1 *La Cuisine collective Hochelaga-Maisonneuve à Montréal : de la stratégie domestique à l'entreprise d'insertion***<sup>8</sup>

La Cuisine collective d'Hochelaga-Maisonneuve (CCHM) est un organisme communautaire regroupant sous un même toit des groupes de cuisine collective, une entreprise d'insertion (service traiteur) et une entreprise école (gîte). Les groupes de cuisine collective permettent aux participants de cuisiner ensemble à moindres coûts pour contrer l'insécurité alimentaire, alors que l'entreprise d'insertion et l'entreprise école travaillent à la réinsertion socioprofessionnelle des participants par des formations liées aux postes d'aide-cuisinier ou de préposés à l'hébergement touristique. Ainsi, la CCHM vise, d'une part, à favoriser l'entraide économique et l'insertion sociale des familles à très faibles revenus et, d'autre part, à favoriser l'employabilité. De plus, pour répondre à sa mission, la charte de l'organisme encourage une collaboration avec les ressources du quartier et celles de l'extérieur dans une perspective de concertation ainsi qu'un soutien aux initiatives partageant ses buts.

La CCHM résulte d'une initiative individuelle dans le quartier Hochelaga-Maisonneuve pour répondre aux problèmes que signifient l'achat d'aliments et la préparation des repas lorsqu'on est en situation de pauvreté. Soutenue dès le départ par des organisations communautaires fortement insérées dans les instances de concertation du quartier, cette initiative devient collective et se transforme en une organisation innovatrice, très dynamique, qui s'insère dans le tissu communautaire du quartier et qui participe à l'émergence d'un « cluster social » dans le domaine de l'alimentation. Avec le Chic Resto Pop, le Carrefour d'alimentation et de partage

---

<sup>8</sup> Pour une présentation complète de ce cas, voir Annexe 4.

Saint-Barnabé, la CCHM offre une réponse collective à l'un des problèmes majeurs de la population pauvre de Montréal : la sécurité alimentaire.

La CCHM répond à deux types de situations présentes dans le quartier Hochelaga-Maisonneuve concernant la pauvreté. D'une part, il y a des couches de population qui vivent des situations d'isolement et d'exclusion. Il s'agit de personnes âgées, de femmes, et aussi, d'hommes, chefs de familles monoparentales avec un faible niveau de scolarité, ou des personnes ayant traversé des problèmes sociaux importants, et qui sont exclus du marché du travail. D'autre part, il y a la pauvreté vécue par des gens qui ont perdu leur travail comme conséquence de fermetures d'usine ou qui sont en emploi mais qui reçoivent un salaire insuffisant pour entretenir une famille. Cette situation correspond à un type de pauvreté de plus en plus répandu, les pauvres avec travail qui œuvrent dans des secteurs précaires ou de service où la règle est celle du salaire minimum.

Créée d'abord pour donner une réponse aux pauvres et exclus du premier type, à travers des projets d'insertion sociale leur permettant d'avoir accès à une alimentation adéquate avec leurs maigres revenus, de développer un réseau de relations et de sortir de l'isolement, la CCHM s'est investie progressivement dans des projets d'insertion au marché du travail visant à développer l'employabilité des personnes faiblement qualifiées. Ces deux types d'action sont différents mais ont un objectif commun : amener les gens qui ont recours à la CCHM à augmenter leur estime de soi et à se prendre en main. La diversification des projets et des actions ont permis à la CCHM de mobiliser des ressources de divers types.

Pour atteindre ses objectifs, la CCHM a développé une nouvelle approche pluridimensionnelle et en réseau. En ce qui concerne les groupes de cuisine, les participants sont proposés par des organisations membres. L'action de la CCHM s'ajoute donc à des actions menées par d'autres organisations.

Les programmes d'employabilité, les ressources humaines disponibles dans les institutions paragouvernementales et les organisations du milieu sont mobilisés par la CCHM d'une façon innovante, ce qui en fait un exemple auquel se réfère l'ensemble du réseau des cuisines collectives du Québec. Le capital relationnel local de la CCHM est très important et a permis de mobiliser des ressources endogènes de taille, comme par exemple la Caisse populaire Desjardins. De plus, la CCHM compte sur l'appui de grands partenaires financiers tels la Ville de Montréal et le gouvernement provincial. Son inscription dans les grands réseaux tels le CEIQ et le RCCQ devient dès lors importante pour être à l'affût des opportunités et pour afficher une ligne d'action cohérente. Les grands réseaux sectoriels auxquels participe la CCHM lui permettent également un accès privilégié à l'information.

Un des atouts de la CCHM réside dans son équipe de travail. Cette équipe s'est consolidée au fil des années et cette stabilité a permis l'accumulation d'un savoir-faire en même temps que l'établissement de rapports de confiance entre le personnel et les participants, que ce soit dans les groupes de cuisine collective où dans les programmes de formation professionnelle. Au bout des cycles traversés par les différents projets qu'elle a mis en œuvre, l'équipe de la CCHM a développé une connaissance et un savoir-faire qui permettent une action efficace.

La CCHM a donc des effets majeurs dans son milieu, et ce à plusieurs niveaux. Par son implication dans les réseaux et instances de concertation, elle contribue à la gouvernance locale. Au sein d'un quartier affecté par un fort processus de gentrification, elle travaille à prioriser la réponse aux problèmes sociaux des démunis. Par son insertion dans le réseau local sectoriel d'organismes en sécurité alimentaire, la CCHM participe à la reconversion d'anciens bâtiments

et à la consolidation d'un patrimoine local, à la mise en commun de services et au partage d'infrastructures, et contribue à créer un savoir-savoir faire collectif et une solidarité locale. De plus, par le type d'approche, en réseau et orientée vers la prise en main, elle contribue à sortir les plus pauvres de l'isolement et à leur donner accès à des réseaux, tout en contribuant à accroître l'estime de soi et la fierté d'une collectivité.

## 5.2 *La collectivité de Sainte-Irène dans la MRC de La Matapédia : un milieu en développement grâce au maillage rendu possible par l'économie sociale*<sup>9</sup>.

Sainte-Irène est une petite localité rurale de 350 habitants située dans la MRC de La Matapédia. Il s'agit d'une municipalité qui, contrairement à la situation générale des milieux forestiers et ruraux en région périphérique, affiche des résultats encourageants en matière de développement économique et d'amélioration du niveau de vie. Ce cas précis permet de voir comment un ensemble d'initiatives très fortement inter-reliées grâce à un leadership fort exercé par des instances municipales et sociales est susceptible de revitaliser une communauté.

Sainte-Irène s'insère dans une MRC fragilisée par une économie dépendante de l'exploitation et de la première transformation des ressources naturelles. Dans ce contexte, l'économie sociale sert d'assise à la diversification de ses activités socio-économiques. De fait, les membres de cette communauté ont uni leurs efforts en misant sur leur intelligence collective et sur leur esprit de solidarité pour tenter d'enrayer son déclin. Derrière cette collectivité, on retrouve des personnalités fortes (l'actuel et l'ancien maire, le directeur général de la Coopérative de producteurs agricoles Natur'bœuf et de la station de ski, etc.) qui exercent un rôle de « chef de file » dans leur milieu. Véritables visionnaires et déterminés à assurer le développement de leur coin de pays, les élus municipaux ont occupé les premières loges dans l'élaboration des différents projets. Ils ont été appuyés dans leurs démarches par Alliances forestières Nemtayé qui assure la coordination entre les diverses initiatives d'une part, et les acteurs exogènes, de l'autre. Tout a été mis en œuvre, au sein de cette communauté, pour favoriser l'éclosion d'actions porteuses de développement.

La capacité des intervenants locaux à mobiliser une diversité de ressources, la présence d'un leadership socialement construit, la multiplicité et la complémentarité des lieux de gouvernance tant formels qu'informels et l'arrimage étroit des différents projets entre des acteurs provenant de divers milieux favorisent le développement d'un très fort capital socio-territorial. Dès lors, ces initiatives contribuent à atténuer les effets de la pauvreté et à diversifier l'économie. Au surplus, les différents projets mis en œuvre ont des ramifications qui s'étendent bien au-delà de l'échelon local. Démocratie participative, capacité d'innovation et de créativité, cohésion sociale, territoriale et intergénérationnelle, concertation et partenariat sont autant de notions que les leaders de Sainte-Irène appliquent aux diverses actions qu'ils mettent en œuvre dont l'ensemble fait à la fois office de projet local et de système de pensée global. Outre la solidarité sociale, les résidents de Sainte-Irène manifestent aussi une solidarité que l'on pourrait qualifier de « territoriale ». Elle se traduit par l'implantation de services collectifs dans une perspective d'égalité des chances et d'équité.

Nous constatons, à Sainte-Irène, la formation d'une véritable participation citoyenne qui mobilise des énergies dans des espaces de dialogue multiacteurs où l'associatif, le public, le privé se côtoient au sein d'institutions appuyées par l'État (CRCD, SADC, CLÉ, etc.). Il n'en demeure pas moins que la situation, tant économique, sociale que démographique, demeure

<sup>9</sup> Pour une présentation complète de ce cas, voir Annexe 5.

fragile. Cette fragilité se manifeste de diverses façons. Au plan social, l'épuisement des bénévoles provoque le syndrome du TLM. La station de ski et la Coopérative multiservice se caractérisent par une situation financière relativement précaire. L'incertitude qui règne au sein de l'industrie forestière constitue une menace pour la survie de la scierie locale et d'Alliances forestières Nemtayé. À l'instar de ce que l'on observe à l'échelle de la province, la Coopérative de producteurs agricoles Natur'Boeuf doit composer avec un problème de relève. Certes, l'accumulation des initiatives locales n'est pas suffisante pour régler tous les problèmes. Néanmoins, cette communauté déploie des principes et des valeurs susceptibles d'être reproduits à d'autres niveaux. Ces valeurs se matérialisent par la présence de quatre entreprises d'économie sociale lesquelles représentent un apport socio-économique non négligeable, voire essentiel au développement local et régional.

### 5.3 *Le Groupe CODERR à Alma, au Saguenay—Lac Saint-Jean : un holding communautaire en partenariat avec la communauté*<sup>10</sup>

Située à Alma, au Saguenay-Lac-Saint-Jean, la Corporation de développement du recyclage et de la récupération (CODERR) est une entreprise sans but lucratif œuvrant depuis plus de 25 ans dans le domaine de l'environnement. À l'origine, dans les années 1970, il s'agissait d'un organisme de concertation ayant pour but de promouvoir le recyclage et la récupération dans la région, à une époque où l'accumulation de déchets dans les décharges municipales reflétait les excès et les limites de la société de consommation. Aujourd'hui, il s'agit d'un regroupement de quatre corporations qui s'occupe de la collecte et de la gestion des matières résiduelles partout autour du Lac-Saint-Jean, de la transformation et de la vente de papiers recyclés, de la destruction de papiers confidentiels, en plus d'opérer une friperie. Ces quatre corporations sont gérées par un seul conseil d'administration, ce qui explique que ses leaders parlent d'un « holding communautaire ». Outre sa mission environnementale, le Groupe CODERR s'est donné également une mission sociale au milieu des années 1990 et a permis à des personnes très éloignées du marché du travail de participer à des programmes d'insertion socioprofessionnelle.

CODERR contribue activement au développement de la communauté. D'une part, le volet environnemental de l'entreprise participe au développement durable et au développement économique de la région. L'entreprise a également collaboré à l'implantation de la collecte sélective à domicile et au développement de la conscience écologique dans la région en faisant la promotion du recyclage et de la récupération au cours des trois dernières décennies.

La diversification des activités de CODERR sur le marché de l'environnement en a fait une entreprise rentable capable d'entrer en compétition avec les multinationales de la récupération et du recyclage des déchets. Aujourd'hui les quatre corporations de CODERR cumulent un chiffre d'affaire de plus de 5 millions de dollars annuellement et emploie 65 personnes dans la région. Le Groupe CODERR s'est établi en tant que fleuron de l'économie régionale, si ce n'est de l'économie sociale régionale.

D'autre part, le volet social de l'entreprise contribue à la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale par des programmes de réinsertion socioprofessionnelle pour des personnes isolées du marché du travail. Ces programmes n'aident pas seulement les personnes très éloignées du marché du travail à se trouver un emploi ou à entreprendre une formation professionnelle, ils contribuent également à favoriser l'intégration et la participation sociale de ces individus par

<sup>10</sup> Pour une présentation complète de ce cas, voir Annexe 6.

une démarche d'*empowerment*. De plus, la collaboration de CODERR avec d'autres organismes sans but lucratif contribue à la valorisation des ressources communautaires du milieu. Bref, le cas du Groupe CODERR nous montre qu'il est possible de convier et d'orchestrer le milieu des affaires, le milieu communautaire, le milieu environnemental, le milieu municipal, les instances gouvernementales et la population autour d'un projet mobilisateur qui bénéficie au développement économique et social de la région. Il montre aussi comment on peut combiner avec efficacité et imagination différentes ressources humaines et financières : programmes gouvernementaux en matière d'environnement, programmes d'insertion, mais aussi activités marchandes (contrats avec les MRC, friperie, etc.). Cette combinaison ne se fait pas par simple cumul; au contraire, le support que se procurent mutuellement les diverses activités en est un aspect capital : récupération et recyclage, recyclage et insertion, récupération et friperie, etc., d'où la structure complexe, à la fois concentrée et décentralisée, des corporations qui forment le Groupe CODERR.

#### **5.4 En guise de conclusion : réponses aux questions de recherche**

Dans cette section, nous répondons aux trois questions qui ont orienté la recherche empirique ainsi qu'à la question principale qui a inspiré ce projet. Ces trois questions précisent notre interrogation originale à savoir si l'économie sociale peut infléchir les tendances à l'appauvrissement et à l'exclusion dans les collectivités locales dévitalisées. Elles ont été formulées de façon progressive en partie comme résultat des recensions des écrits et des premiers travaux de terrain, et en partie suite aux questions des partenaires posées lors des réunions du Comité de suivi organisées par le FQRSC.

##### **Question 1 : quel rôle l'économie sociale peut jouer face aux processus de dévitalisation territoriale et d'exclusion sociale ?**

Parmi les différents rôles de l'économie sociale, de l'action communautaire et des acteurs qui s'y rattachent, le premier est sans doute celui d'identifier et d'exprimer publiquement les besoins de la collectivité, voire même des besoins nouveaux, dont les collectivités sont souvent peu conscientes. Ce rôle est certes lié à l'éducation, voire à la conscientisation locale, mais il ouvre aussi de nouvelles voies d'action et de nouvelles occasions pour l'entrepreneuriat. Cependant, de ce point de vue, les entreprises d'économie sociale se distinguent des autres entrepreneurs. Ceux-ci profitent d'une *demande*. L'économie sociale fait apparaître un *besoin*. Par ailleurs, l'économie sociale constitue une base importante pour le lancement de projets dans des milieux locaux où les acteurs ont difficilement accès à d'autres ressources sur lesquelles s'appuyer. Dans les premières étapes d'une initiative locale, l'économie sociale agit comme un incubateur permettant aux initiateurs des projets d'acquérir la reconnaissance nécessaire à la construction du leadership, ce qui permet à l'initiative d'évoluer et de susciter l'adhésion de la collectivité. Par la suite, elle agit comme une base pour le lancement de nouveaux projets et pour l'établissement de partenariats avec l'acteur public. Elle procure aussi aux acteurs la possibilité de réaliser diverses activités qui renforcent l'identité et le lien social en milieu

local. De plus, les organisations rattachées à l'économie sociale agissent aussi comme intermédiaires avec d'autres acteurs.

**Question 2 : quel arrimage établir entre l'économie sociale et l'action étatique afin de favoriser la réussite des initiatives locales de lutte contre la pauvreté et l'exclusion ?**

L'arrimage des ressources de l'économie sociale à celles provenant des trois niveaux de gouvernement est crucial pour la réussite des initiatives locales qui visent à lutter contre l'appauvrissement des collectivités locales. À cet égard cependant, la logique qui doit primer relève d'un partenariat axé sur le soutien aux objectifs établis par les acteurs locaux. Il importe aussi que les acteurs publics soient en mesure de suivre et d'adapter leurs programmes et leurs modalités de gestion aux besoins portés par les initiatives et les collectivités auxquelles elles s'adressent. Les initiatives locales qui réussissent adaptent leurs actions aux opportunités que présentent les programmes publics et à l'évolution des besoins présents dans la communauté. Leurs actions s'arriment au contexte institutionnel, ce qui n'est pas sans poser des problèmes de gestion. Mentionnons à cet égard la tension observée entre la tenue d'activités financées par l'État qui doivent cadrer avec la mission de l'initiative. Le défi relève alors de la capacité du leadership d'utiliser ces ressources de façon créative pour respecter la mission globale de l'organisme. Le financement étatique devrait tenir compte de cette réalité et voir à couvrir la globalité des actions portées par l'initiative locale : par exemple, sous la forme d'un financement de base adéquat. La pauvreté et l'exclusion ne relèvent pas d'un seul facteur, mais de plusieurs. Les démarches pour en sortir doivent elles aussi combiner plusieurs facettes.

**Question 3 : quelles modalités doit prendre le soutien étatique de façon à appuyer le développement d'initiatives locales se donnant pour mission de contrer la dévitalisation territoriale ou l'exclusion sociale ?**

Le rôle de l'État est central pour appuyer, soutenir ou initier des actions développementales. Outre le fait que l'État doive maintenir sa présence et consacrer des ressources financières, techniques et organisationnelles aux projets visant à appuyer le développement des territoires locaux et régionaux en perte de vitesse ou visant des interventions auprès de populations ciblées, les études de cas nous informent aussi sur un autre point. Non seulement il importe que l'État mette en place des ressources; il est tout aussi important que cet engagement donne lieu à une certaine « complicité » entre les fonctionnaires, les élus et les leaders d'initiatives locales, de façon à établir une relation de confiance forte, flexible, soutenue et innovante. Des répondants ont indiqué que des liens de confiance avec des vis-à-vis de la fonction publique prennent du temps à s'établir, mais lorsqu'ils se tissent, ils deviennent une condition de succès pour l'initiative locale. Une telle relation de confiance prend place

lorsque les parties prenantes sont capables d'instaurer entre elles un dialogue respectueux, en fonction de la nature de chaque projet et des logiques d'intervention de l'État, de la société civile et du marché. Autant le leadership local implique de la part des personnes qui assurent ce leadership une attitude ouverte aux occasions qui se présentent et au besoin de créer et d'innover en mettant en interrelation des réseaux multiples, autant il demande une attitude ouverte et flexible de la part des personnes qui assurent la direction des programmes publics à l'échelle locale. Il nous semble clair, à partir des études de cas, que l'attitude des responsables de l'application des programmes est très importante. Ces responsables devraient eux aussi, bénéficier de formations spécifiques de façon à accepter de jouer un rôle de soutien qui est crucial à la réussite des initiatives.

Si nous revenons maintenant à notre interrogation principale, à savoir si les initiatives locales basées sur l'économie sociale peuvent infléchir les processus qui mènent à l'appauvrissement et à l'exclusion, nous pouvons conclure que, bien que l'économie sociale contribue à la revitalisation d'un milieu et procure aux communautés des ressources sur lesquelles bâtir des projets, elle ne parvient pas à elle seule à infléchir des tendances à l'appauvrissement et à l'exclusion par trop ancrées. Elle doit être combinée à l'économie publique et privée, les acteurs devant mettre en place une stratégie plurielle de développement. Il importe alors de penser l'économie sociale comme un dispositif de production d'une richesse collective et non comme une façon de réduire l'investissement accordé par l'État au développement des collectivités ou comme une voie pour décharger l'État de sa responsabilité à l'égard des territoires.

Appuyées seulement par l'économie sociale, même si celle-ci est une composante importante du capital socioterritorial des collectivités, les initiatives locales ne parviennent pas à revitaliser leur milieu d'une façon durable. Le cadre juridique et normatif de l'économie sociale, ainsi que ses valeurs et ses principes, facilitent la mobilisation de ressources financières, humaines ou organisationnelles. Elle fournit aux leaders de projets le capital social qu'ils pourraient difficilement mobiliser autrement. Mais cela ne suffit pas. Les ressources de l'économie sociale doivent être combinées aux efforts de l'État et à l'implication du capital privé. L'arrimage avec les ressources financières et autres ressources disponibles au sein des instances publiques apparaît comme une condition nécessaire à la réussite des initiatives locales, pour autant que les instances publiques respectent le leadership local ou participent à sa construction.

Les initiatives étudiées, que ce soit par leurs réussites ou leurs revers, nous informent non seulement sur la nécessité de mobiliser des ressources endogènes et exogènes, mais surtout, de les combiner et de les arrimer de façon innovante selon des objectifs établis localement. De plus, elles doivent être

appuyées par un leadership local fort. Les projets amorcés par ces initiatives sont de nature diverse. Ils fonctionnent aussi sur des registres différents, mais dans l'ensemble ils nous donnent à voir le spectre de problèmes à résoudre et d'actions à réaliser. Les moyens déployés par les acteurs qui les mettent en œuvre, doivent donc se lire dans la pluralité et l'hybridation. Il s'agit moins d'offrir un service spécialisé que de travailler sur un ensemble de dimensions affectant la population desservie et le territoire concerné. Pour ce faire, la mise en réseau d'actions à travers divers types de partenariat, que nous appelons « action en cluster », représente une condition essentielle au succès des initiatives mises en œuvre. Celles qui réussissent doivent leur succès en grande partie à leur capacité de réseautage, et ce sur les plans aussi bien territorial que sectoriel. Les projets étudiés montrent que « secteur » et « territoire » ne s'opposent pas, au contraire. C'est la capacité de combiner ces deux types de réseaux qui donne à l'acteur une capacité d'action accrue (*empowerment*). Ces modes de réseautage sont complémentaires.

De façon claire et explicite, les initiatives étudiées nous indiquent que la lutte territoriale contre la pauvreté et l'exclusion doit compter sur une présence forte mais flexible de l'État. Cette présence doit se traduire certes par le transfert ou la redistribution de ressources, mais elle doit se matérialiser aussi par la capacité de faciliter la prise en charge locale ainsi que le rôle actif et concerté des acteurs locaux dans le lancement d'initiatives de développement. En partenariat avec l'État, l'économie sociale peut être considérée comme une base essentielle et efficace pour la mobilisation citoyenne nécessaire au développement.

## **6 Pistes de recherche**

Il se dégage de nos analyses le besoin de réaliser des recherches approfondies sur un certain nombre de thèmes. Nous les identifions en indiquant de façon sommaire certains des éléments qui pourraient être étudiés :

- Le rôle des universités et autres institutions d'enseignement supérieur face à la pauvreté et à l'exclusion. La recherche que nous venons de terminer montre l'importance des compétences individuelles et collectives pour assurer le leadership nécessaire à la revitalisation des collectivités locales. Il serait important de mieux cerner le rôle que les institutions d'enseignement supérieur jouent ou qu'elles pourraient jouer au sein de leurs collectivités locales et régionales en ce qui concerne aussi bien la formation du capital humain local que la concertation des acteurs afin de contrer les tendances à la dévitalisation et à l'exclusion des communautés.
- La gouvernance territoriale en relation avec le leadership des acteurs locaux, les instances de prise de décision et la cohésion sociale. Il importe d'étudier comment créer les interrelations entre les acteurs et les citoyens, d'une part, et entre les divers secteurs qui composent une collectivité, d'autre part, afin d'insuffler la cohésion sociale nécessaire pour la mise en œuvre et la réussite des initiatives locales.

- Le contexte organisationnel qui favorise le partenariat entre les acteurs communautaires et les acteurs gouvernementaux, notamment en ce qui concerne l'intersection de leur culture spécifique et leur rapprochement. Ce rapprochement est nécessaire pour que des actions mises en œuvre par des acteurs sociaux et l'instance publique sous le leadership local soient efficaces mais il est souvent bloqué par l'existence de cultures organisationnelles différentes.
- L'interrelation entre les réseaux sectoriels et les réseaux territoriaux. Il arrive souvent que les travaux sur le développement local mettent l'accent sur les maillages territoriaux, opposant souvent le développement territorial au développement sectoriel. Nos travaux indiquent que les maillages territoriaux s'arriment aux maillages sectoriels. Des modalités d'intersection entre des réseaux territoriaux et sectoriels sont nécessaires pour comprendre les dynamiques de développement des collectivités locales.

## Références<sup>11</sup>

- Amin, A, Cameron, A & R Hudson (2002) *Placing the Social Economy*, Routledge, London.
- Amin, A. (2005) « Local Community on Trial » *Economy and Society*, 34 (4) 612-633.
- Castel, R. (2008). « La citoyenneté sociale menacée », *Cités*, 35, p. 133-141.
- Castells, M. (2004). *The Network Society*. London, Edward Elgar.
- DeMattos, C. (1999). Teorías del desarrollo endógeno, *Estudios avanzados*, 13, 36 : 183-207
- Demoustier, D. (2004) *Économie sociale et développement local*, Paris, L'Harmattan.
- Develtère, P. (1998) *Économie sociale et développement*, Paris, Éditions De Boeck.
- Fontan, J.-M., Klein, J.-L. et B. Lévesque (2003) *Reconversion économique et développement territorial : le rôle de la société civile*. Québec, Qc. Presses de l'Université du Québec.
- Klein, J.-L., Fontan, J.-M. et D.-G. Tremblay, (2009) Social entrepreneurs, local initiatives and social economy: foundations for a socially innovative strategy to fight against poverty and exclusion, *Canadian Journal of Regional Research/ Revue canadienne de science régionale*. Vol. 32, Num. 1 (sous-presses)
- Klein, J.-L., Tardif, C., Tremblay, M. et P.-A Tremblay 2004. *La place du communautaire*. Cahier de l'ARUC (R-07-2004).
- Markey, S. (2005) Building Local Development Institutions in the Hinterland, *International Journal of Urban and Regional research*, 29, 2 : 358-374.
- Moulaert, F. et J. Nussbaumer (2005) « Defining the Social Economy and Its Governance at the Neighbourhood Level : A Methodological Reflection », *Urban Studies* 42 (11) : 2071-2088.
- Moulaert, F., Morlicchio, E., et Cavola, L. (2007) Analysing social exclusion in metropolitan areas. Combining "Northern" and "Southern" European perspectives with a particular reference to the Neapolitan experience. In Geyer, H.S. (Ed.) *International handbook of urban policy*. London: Ed. Elgar.
- Sassen, S. (2002) (Ed.) *Global Networks, Linked Cities*. London: Routledge.
- Veltz, P. (1996). *Mondialisation, villes et territoires*, Paris, Presses universitaires de France.

---

<sup>11</sup> Pour une liste complète des écrits pertinents, voir la bibliographie des Annexes 1 et 2.

## **Annexes**

Les annexes suivantes seront jointes au rapport soumis au FQRSC

**Annexe 1 : Cadrage conceptuel et exploration des approches, stratégies et expérimentations en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale**

**Annexe 2 : L'économie sociale comme base d'une stratégie de lutte contre la pauvreté et l'exclusion : problématique de la recherche**

**Annexe 3 : Guide d'entrevue**

**Annexe 4 : Les études de cas de Montréal**

**Annexe 5 : Les études de cas du Bas-Saint-Laurent**

**Annexe 6 : Les études de cas du Saguenay—Lac-Saint-Jean**

**Annexe 7 : Conclusions de la recherche. Les initiatives locales qui agissent sur la pauvreté et l'exclusion. Conditions de réussite et perspectives d'action**