

LA POLITIQUE DE SOUTIEN AU DÉVELOPPEMENT LOCAL ET RÉGIONAL ET L'ÉCONOMIE SOCIALE

Conjuguer l'économie et le social

document d'information
à l'intention des centres locaux
de développement

Québec 



Conjuguer
l'économie
et le social

LA POLITIQUE DE SOUTIEN AU DÉVELOPPEMENT LOCAL ET RÉGIONAL ET L'ÉCONOMIE SOCIALE

Conjuguer l'économie et le social

document d'information

à l'intention

des centres locaux de développement

Québec 

Cette publication a été réalisée et éditée
par le ministère des Régions.

Cette édition a été produite par
Les Publications du Québec
1500 D, rue Jean-Talon Nord, 1^{er} étage
Sainte-Foy (Québec) G1N 2E5

Coordination

Ministère des Régions

Partenaires

L'Institut de formation en développement
économique communautaire
(IFDEC)

Le Chantier de l'économie sociale
(CES)

L'Association des régions du Québec
(ARQ)

Dépôt légal-1998
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
ISBN 2-550-32874-4

© Gouvernement du Québec, 1998

Conjuguer l'économie et le social

« On convient tous également qu'il faut conjuguer l'économie et le social. L'enrichissement de la société québécoise doit permettre de lutter efficacement contre l'exclusion sous toutes ses formes. Nous sommes aujourd'hui une société d'entrepreneurs et nous demeurons attachés aux valeurs sociales-démocrates qui nous animent depuis trente ans [...] »

Lucien Bouchard
Premier ministre du Québec

« C'est donc sur notre capacité de mobilisation des milieux locaux et régionaux qu'il faut miser pour « entreprendre l'avenir ensemble » ; la Politique de soutien au développement local et régional propose un défi mobilisateur qui provoquera une révision de la nature « systémique » de nos rapports, un système qui a trop longtemps perpétué l'exclusion. Pour changer les choses, il faudra donc changer des mentalités, ce qu'aucune loi ne peut faire [...] »

Guy Chevrette
Ministre d'État des Ressources naturelles,
ministre des Régions et ministre
délégué aux Affaires autochtones

« L'économie sociale : c'est l'économie au service des personnes et de la collectivité, qui est naturellement intégrée dans la dynamique du développement des territoires. Dans le contexte de la décentralisation, elle est et elle sera un atout majeur pour le développement de chacune de nos communautés et pour le Québec tout entier. Il est donc indispensable de lui faire de la place et de lui donner les moyens pour qu'elle puisse réaliser son plein potentiel de création d'emplois durables et socialement utiles [...] »

Jeanne Doré, présidente
Institut de formation en développement
économique communautaire (IFDEQ)

« Il existe des voies qu'un peu partout, dans les quartiers des villes centrales, dans les régions, dans les collectivités, des hommes et des femmes ont commencé d'explorer. Ils ne demandent pas mieux que d'aller plus vite, plus loin, en associant à leurs démarches un plus grand nombre de nos concitoyens. Si, un peu partout et dans les milieux les plus divers, le mot partenariat revient si souvent pour décrire ces voies, c'est bien pour exprimer une vérité : la solidarité peut nourrir l'innovation. En favorisant les rapprochements autour de ce qui apparaît essentiel, elle donne des formes concrètes à ce qu'on appelle la qualité des milieux de vie. Elle donne des forces et des moyens qui rendent possibles des audaces parfois insoupçonnées. Un milieu solidaire peut faire de grandes choses [...] »

« La capacité de croissance de notre société doit s'appuyer sur l'appartenance à une vision commune d'une approche intégrée du développement économique, social et culturel de chacune des régions du Québec. Cela passera inévitablement par le renforcement de la responsabilisation, de la solidarité et de la créativité des collectivités locales et régionales qui uniront leurs forces vers des objectifs communs. À cet égard, riches d'une longue tradition québécoise de partenariat et d'entrepreneuriat collectif, les conseils régionaux de développement de même que les centres locaux de développement contribueront à la recherche de voies qui concilient les rentabilités économiques et sociales et qui conjuguent l'esprit d'entreprise et communautaire. »

Henri LeMay, président
Association des régions du Québec

Nancy Neamtan, présidente
Chantier de l'Économie sociale
Extrait du rapport *Osons la solidarité*

Table des matières

Présentation du document 1

Chapitre 1 L'économie sociale : cadre théorique

1.1	Le concept d'économie sociale	4
	La définition par les composantes	4
	La définition par les règles de fonctionnement	5
	La définition par les valeurs	5
	La définition par la dynamique des acteurs et les formes économiques	6
1.2	L'économie sociale au Québec : quelques repères historiques	8
	L'ancienne économie sociale, de 1830 à 1960	8
	La nouvelle économie sociale, de 1960 à 1990	9
	Les années 1990 : vers une reconnaissance gouvernementale de l'économie sociale	10
1.3	L'économie sociale au Québec : des illustrations	15

Chapitre 2 Les composantes opérationnelles de l'économie sociale

2.1	Le nouvel espace reconnu à l'économie sociale par la <i>Politique de soutien au développement local et régional</i>	18
2.2	Le palier national	18
	Le Chantier de l'économie sociale	18
	Les outils de formation	19
	Les outils financiers	20
	Les intervenants gouvernementaux	21
2.3	Le palier régional	21
	Les structures de concertation	21
	Les autres acteurs	22
	Les outils	22
2.4	Le palier local	23
2.5	Les arrimages entre les paliers	23

Chapitre 3 Le centre local de développement et l'économie sociale

3.1	Le mandat du CLD en matière d'économie sociale	26
	Le soutien technique	26
	Le soutien financier	26
3.2	Les caractéristiques d'un projet d'économie sociale	27
	Le groupe promoteur	28
	La définition du marché	28
	La faisabilité du projet	28
	Le financement et la viabilité du projet	29
	La création d'emplois et la gestion des ressources humaines	29
	La rentabilité économique et sociale du projet	30
3.3	L'accompagnement du groupe promoteur dans l'élaboration de son projet	30
3.4	La consolidation d'un projet ou d'une entreprise d'économie sociale	31
	Les mécanismes de soutien au développement de l'entreprise	31
	L'autoévaluation de l'entreprise	32
3.5	L'évaluation d'un projet d'économie sociale	32

Annexes

1.	Modèle de plan d'affaires d'une entreprise d'économie sociale	37
2.	Quelques exemples d'entreprises d'économie sociale	47

Bibliographie

Présentation du document

La *Marche des femmes contre la pauvreté* et la tenue du *Sommet sur l'économie et l'emploi* d'octobre 1996 ont placé le développement de l'économie sociale parmi les priorités socio-économiques du Québec.

Depuis, le gouvernement du Québec a affirmé l'importance de l'économie sociale comme l'une des voies de solution aux problèmes économiques et sociaux actuels. Face au chômage persistant et à l'exclusion d'une partie de plus en plus grande de la population, il devient en effet nécessaire d'explorer toutes les avenues afin de soutenir et de stimuler l'emploi. L'économie sociale, en créant des emplois stables et de qualité et en développant des biens et des services d'utilité collective, recèle des possibilités réelles.

Le gouvernement, à l'instar de ses partenaires, est d'avis que l'essor de l'économie sociale est étroitement lié au développement local, puisqu'il fait appel aux forces et aux ressources du milieu.

C'est pourquoi la *Politique de soutien au développement local et régional* confie aux instances locales et régionales le soin de contribuer au développement de ce secteur d'activités et ce, en lui préservant tout son sens.

Il s'agit là d'un défi important, notamment pour les centres locaux de développement. Ces derniers sont en effet appelés, non pas à se substituer aux différents ministères et organismes gouvernementaux qui ont des responsabilités à l'endroit de diverses composantes de l'économie sociale, mais à mobiliser les ressources locales et à soutenir l'émergence de projets qui répondent à des besoins au sein d'entreprises viables et qui créent des emplois durables.

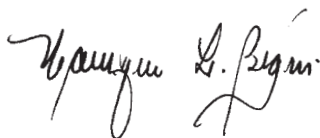
Afin de soutenir les centres locaux de développement dans ce mandat et d'assurer une compréhension commune du concept et des particularités de l'économie sociale, le ministère des Régions propose ici un guide pour soutenir le développement des entreprises d'économie sociale. Ce guide a été produit en partenariat avec l'Institut de formation en développement économique communautaire (IFDEC), le Chantier de l'économie sociale et l'Association des régions du Québec (ARQ). Il peut s'avérer utile à tout autre groupe ou individu intéressé par l'économie sociale.

Le guide comprend trois parties. *Le premier chapitre* situe le concept de l'économie sociale et présente les grandes lignes du développement de ce secteur au Québec jusqu'à sa reconnaissance par le gouvernement en 1996.

Le deuxième chapitre décrit les organisations qui ont un mandat précis en matière d'économie sociale et ce, aux trois paliers d'intervention que sont le palier national, le palier régional et le palier local.

Enfin, *le troisième chapitre* fournit, aux intervenants sur le terrain, des outils concrets pour soutenir le développement de projets d'économie sociale sur leur territoire. Après un rappel des caractéristiques propres à ces projets et une présentation de l'accompagnement technique aux groupes promoteurs, le chapitre propose quelques repères d'évaluation et d'élaboration d'un plan d'affaires.

Bonne lecture !



Monique L. Bégin
Sous-ministre,
ministère des Régions



L'économie sociale :

cadre théorique

Chapitre 1

1.1

Le concept d'économie

sociale

L'économie sociale n'est pas une réalité nouvelle. Parfois sous ce nom et parfois sous un autre, sous des formes qui varient à travers l'histoire, elle est réapparue à différentes époques, souvent dans les périodes de crise, pour répondre à des besoins non satisfaits par les services publics ou le secteur privé traditionnel.

La notion d'économie sociale est complexe et l'existence d'une littérature abondante et variée témoigne de la nécessité de bien démarquer cette notion de l'économie de marché.

Selon ces travaux, il est possible de définir l'économie sociale à partir d'au moins quatre perspectives :

- > les composantes, c'est-à-dire les types d'organisations présentes dans ce secteur ;
- > les règles de fonctionnement particulières à ces organisations ;
- > les valeurs sur lesquelles elles s'appuient ;
- > enfin, la dynamique des acteurs et les formes économiques.

Voici donc les définitions de l'économie sociale données par quatre auteurs contemporains à partir de l'une ou l'autre de ces perspectives. Il est intéressant de constater que ces définitions recoupent souvent plusieurs des éléments mentionnés ci-dessus.

La définition par les composantes

Pour le professeur français Henri Desroche, président fondateur de l'Union coopérative internationale, l'économie sociale compte trois composantes fondamentales et quatre composantes périphériques. Les composantes **fondamentales** sont de trois types : les coopératives, les mutuelles et les associations (ou organismes) à but non lucratif. Leurs statuts légaux « sont fondés sur le principe de la primauté de la personne sur le capital et se traduisent par un fonctionnement démocratique selon l'axiome, *une personne, un vote*, et par une forme particulière de capitalisation qui n'offre aucun avantage individuel aussi bien sur le plan des décisions que sur celui de la redistribution des surplus. De plus, en cas de fermeture, aucun membre ne peut généralement s'approprier individuellement les réserves accumulées » (Lévesque et Ninacs ; 1997).

Les quatre composantes **périphériques** se situent respectivement à la frontière du secteur privé (entreprise participative), du secteur public (entreprise communale), du secteur syndical (entreprise paritaire) et du secteur communautaire (entreprise communautaire ou populaire). Ainsi, Desroche inclut dans l'économie sociale l'entreprise privée qui aménage des participations aux résultats, à la gestion ou à la propriété jusqu'à atteindre un certain degré de parenté avec l'entreprise coopérative (il nomme cette entreprise : entreprise participative).

Il s'agit d'une définition qui facilite le décompte des entreprises d'économie sociale.

La définition par les règles de fonctionnement

Dans un ouvrage publié en 1986, l'économiste Claude Vienney définit l'économie sociale comme un ensemble d'organisations grâce auxquelles des acteurs relativement dominés prennent en charge des activités nécessaires mais délaissées par les agents dominants de leur environnement et choisissent de fonctionner selon certaines règles.

Ces règles sont les suivantes :

- > une règle relative à l'association : le fonctionnement démocratique (un membre, un vote) ;
- > une règle liant les membres à l'entreprise : la détermination de l'activité de l'entreprise par les membres ;
- > une règle liant l'entreprise aux membres : la distribution des surplus ;
- > une règle relative à l'entreprise : la propriété collective des excédents réinvestis.

Vienney donne comme exemple des petits producteurs agricoles ou des pêcheurs qui se sont donné collectivement un pouvoir d'entrepreneur pour sauvegarder des activités perturbées ou pour satisfaire des besoins non couverts par le marché. Les activités ainsi créées, dans ce cas-ci des coopératives pour l'achat des intrants et pour la commercialisation des produits, avaient comme point commun, au moment de leur création, d'être délaissées par l'économie marchande.

Pour régir leur double rapport d'activités et de sociétariat, ces acteurs ont adopté un système de règles relatives à la libre adhésion, à la gestion démocratique, à la constitution de réserves impartageables, à la limitation de l'intérêt payé sur le capital, à la répartition de l'excédent au prorata des activités des adhérents et à l'intercoopération.

Cette manière de définir l'économie sociale comporte l'avantage de cerner cette réalité à partir de règles concrètes, dont on peut constater ou non la présence.

La définition par les valeurs

Selon une définition élaborée par Jacques Defourny pour le Conseil wallon de l'économie sociale (Defourny ; 1992), l'économie sociale désigne les activités économiques exercées par des sociétés, principalement des coopératives, des mutualités et des associations (produisant des biens et services marchands et non marchands) fondées sur les valeurs de solidarité, d'autonomie et de citoyenneté. Ces valeurs se traduisent par les principes suivants :

- > finalité de services aux membres ou à la collectivité plutôt que de profit ;
- > autonomie de gestion (principal élément distinctif face au secteur public) ;
- > processus de décision démocratique ;
- > primauté des personnes et du travail dans la répartition des revenus et des surplus.

Cette définition présente l'avantage d'être assez large ; les acteurs s'y reconnaissent ; elle met l'accent sur les pratiques plutôt que sur le seul statut juridique.

La définition par la dynamique des acteurs et les formes économiques

Les expériences d'économie sociale que l'on voit éclore un peu partout dans le monde réalisent une nouvelle synthèse (une hybridation) de différentes formes économiques : l'économie marchande (vente de biens ou services), l'économie non marchande (redistribution par l'État) et l'économie non monétaire (réciprocité, don).

Dans une déclaration conjointe publiée dans *Le Monde* du 18 octobre 1995, une dizaine d'intellectuels et de chercheurs, dont Jean-Louis Laville, accolent à l'économie qu'ils appellent « solidaire » les caractéristiques suivantes :

- > des personnes s'associent librement (par exemple des usagères et des usagers, des travailleuses et des travailleurs) pour mener en commun des actions qui contribuent à la création d'activités économiques et d'emplois tout en renforçant la cohésion sociale ;
- > les activités économiques créées ne peuvent survivre ni dans le cadre du « tout libéralisme » ni dans celui d'une « économie administrée ». Elles reposent sur une combinaison équilibrée de différentes ressources : vente de biens et de services, subventions gouvernementales, dons et bénévolat ;
- > sur le plan social, elles favorisent les solidarités de proximité, volontaires et choisies ;
- > sur le plan politique, elles concourent à rendre la démocratie plus vivante en recherchant l'expression et la participation de chacun, quel que soit son statut (salarié, bénévole, usager, etc.).

Les quatre définitions présentées ci-dessus ont été élaborées à partir des expériences européennes. Elles distinguent nettement l'économie sociale des autres formes d'activité économique et en font ressortir les caractéristiques fondamentales. Ces perspectives ont inspiré la définition québécoise de l'économie sociale qui sera énoncée un peu plus loin dans le texte.

L'économie sociale

selon quatre perspectives

Les composantes (Desroche)

- > Trois composantes fondamentales : organismes à but non lucratif (OBNL), coopératives, mutuelles
- > Quatre composantes périphériques

Les acteurs, les activités et les règles (Vienney)

- > Acteurs :
 - relativement dominés
- > Activités :
 - nécessaires mais délaissées par le capitalisme
- > Règles :
 - égalité des personnes
 - détermination de l'activité par les membres
 - participation à l'activité = participation à son financement
 - propriété collective des surplus

Les valeurs (Defourny)

- > Solidarité
- > Autonomie
- > Décision démocratique
- > Primauté des personnes dans la répartition des surplus

La dynamique des acteurs et les formes économiques (Laville)

- > Association entre usagers et usagères, travailleurs et travailleuses
- > Hybridation des formes économiques
- > Accès à l'espace public

1.2

L'économie sociale au Québec :

quelques repères historiques

La conception de l'économie sociale s'est transformée avec le temps et on a vu apparaître au XIX^e siècle des expériences ayant pour but d'adoucir les abus du capitalisme et de combler des besoins délaissés par l'économie marchande : coopératives de travail en France (1831), coopératives de consommation en Angleterre (1844), caisses rurales de crédit en Allemagne (1864).

C'est durant cette période que les premières entreprises d'économie sociale ont vu le jour au Québec.

L'ancienne économie sociale, de 1830 à 1960

> *Les premières entreprises* d'économie sociale québécoises datent du XIX^e siècle. Ce sont les sociétés d'entraide et les mutuelles d'assurances, mises sur pied en milieu ouvrier pour garantir des secours temporaires en cas de maladie ou d'infirmité ou pour payer les frais funéraires des défunts. Nous sommes évidemment à une époque où l'ouvrier n'a que son salaire pour survivre et les programmes publics de sécurité sociale n'existent pas encore.

La première entreprise d'assurances à Québec est une mutuelle, rappelle l'historien Gaston Deschênes. Elle est créée en 1789, sous le nom de Société bienveillante de Québec. À l'exception de trois ou quatre autres pionniers, le mouvement mutualiste prend véritablement son essor dans les années 1830 et connaît un développement remarquable dans les années 1860 et 1870.

> *Une deuxième vague* d'entreprises d'économie sociale prend son essor au début du XX^e siècle, à une époque où le capitalisme pénètre la petite propriété marchande. Les petits producteurs agricoles tentent de se protéger de la montée du mercantilisme en créant des coopératives d'approvisionnement pour les intrants et des coopératives pour commercialiser leurs produits. Parallèlement, les petits producteurs et les marchands auxquels les banques refusent l'accès au crédit se regroupent au sein des caisses d'épargne et de crédit fondées par Alphonse Desjardins.

> *Une troisième génération* prend racine à partir des années 1930. En pleine crise économique, de nombreux Québécois se tournent vers la coopération pour faire face aux conditions de vie difficiles. Ils sont encouragés en cela par les élites locales et l'Église catholique. Le mouvement coopératif se développe dans les secteurs de la consommation, des pêches et de la forêt. Au début des années 1940, il atteint le secteur scolaire, l'habitation et l'hydroélectricité. Les mutuelles, les caisses populaires et les coopératives agricoles connaissent une progression importante durant ces années. Selon Deschênes, « l'expansion du mouvement coopératif est accompagnée d'un intense effort d'éducation coopérative » (Deschênes; 1979 : 6).

> *Le mouvement plafonne* dans les années 1950 lorsque certains secteurs comme les coopératives de pêcheurs et de consommation sont en crise. Il renaît dans les années 1960, avec le réveil des coopératives forestières, l'apparition des caisses d'entraide économique (1960), la structuration des caisses d'économie (1962), l'acquisition de compagnies d'assurances et d'autres institutions par les caisses populaires (1962-1963) et la réorganisation des secteurs coopératifs d'habitation et étudiant (Deschênes; 1979 : 9).

Certains auteurs ont mis en lumière le fait que ce développement remarquable du mouvement coopératif au Québec est lié à la question nationale et à la faiblesse du capitalisme francophone pendant toute la période antérieure à la Révolution tranquille. En effet, à cette époque, le capital canadien-anglais et étranger contrôlait les grandes entreprises manufacturières et d'exploitation des ressources naturelles, ne laissant aux Québécois francophones que la propriété familiale dans l'entreprise et dans l'agriculture. « La coopération et le corporatisme dans les années 1920-1930 sont alors apparus comme un moyen de renforcer la présence des francophones dans cette économie » (Lévesque et Ninacs ; 1997 : 9). Avec les sociétés d'État (nées avec la Révolution tranquille) et les entreprises privées (Québec inc.), les coopératives constituent les trois piliers d'une structure économique propre au Québec moderne.

La nouvelle économie sociale, de 1960 à 1990

Une nouvelle économie sociale émerge à partir des années 1960-1970, principalement autour du mouvement populaire et communautaire. Bélanger et Lévesque (1992) de même que Favreau et Lévesque (1996) divisent l'histoire de ce mouvement en trois sous-périodes. Il faut cependant remarquer qu'une nouvelle génération de groupes ne fait pas disparaître les générations antérieures, chaque nouvelle vague s'ajoutant aux précédentes.

> *La première période* est celle des comités de citoyens qui apparaissent à partir des années 1960 dans les quartiers défavorisés des grandes villes comme Montréal et Québec. Ces comités réclament non seulement la création mais la gestion populaire des équipements tels les centres communautaires, les cliniques communautaires et les cliniques juridiques.

Quelques années plus tard, on assiste en milieu rural à de semblables mobilisations, destinées à contrer la fermeture de villages éloignés. Les opérations Dignité et la création de la Coopérative de développement du JAL (Saint-Juste, Auclair et Lejeune, trois villages du Bas-Saint-Laurent menacés de fermeture et réouverts grâce à un gigantesque effort coopératif) sont sans doute les exemples les plus connus.

> *La seconde génération* couvre la période 1976-1982, l'âge d'or des groupes populaires ou groupes de services. Ces groupes ont en commun d'expérimenter une alternative en mettant sur pied des services différents de ceux offerts par les établissements de services publics.

Aux premiers comptoirs alimentaires et aux associations coopératives d'économie familiale (ACEF) créés durant la période précédente, viennent s'ajouter les cliniques communautaires et les centres de santé pour femmes, les groupes de défense des chômeurs et des assistés sociaux, les garderies, les comités de logement et les coopératives d'habitation, les groupes d'éducation populaire et d'alphabétisation, etc. Ils revendiquent à la fois une reconnaissance étatique et la préservation absolue de leur autonomie.

Leur aspiration est double : offrir des services collectifs moins bureaucratisés, « plus près des gens » que ceux offerts dans le réseau public, et « travailler autrement », en ayant un contrôle tant sur la finalité du travail que sur son organisation.

> À partir des années 1980 apparaît *la troisième génération* de groupes. Ce sont notamment des groupes de femmes, des groupes de jeunes et des groupes spécialisés en santé mentale. Le mouvement ne se définit plus seulement comme populaire, mais comme populaire et communautaire. Les stratégies traditionnelles d'affrontement

côtoient les tentatives nouvelles et multiples de concertation, soit avec les institutions publiques (comme dans le cas des groupes en santé mentale), soit avec des partenaires privés (comme dans le cas des corporations de développement économique communautaire).

Durant cette troisième période, en réponse à la crise de l'emploi et au phénomène croissant de l'exclusion, foisonnent aussi les initiatives qui combinent de façon formelle objectifs économiques et sociaux : coopératives de travail, coopératives de travailleurs actionnaires, groupes qui soutiennent les jeunes et les femmes dans leurs démarches pour intégrer le marché du travail, corporations de développement communautaire ou de développement économique communautaire, entreprises d'insertion, sociétés d'aide au développement des collectivités, cercles d'emprunt, fonds régionaux et locaux d'investissement.

Les contextes qui voient naître les initiatives de la nouvelle économie sociale sont donc bien différents de ceux qui servaient de toile de fond à l'ancienne économie sociale.

Les acteurs sociaux qui mettent sur pied ces groupes, bien souvent des femmes, ont aussi des besoins différents de ceux qui fondèrent les premières entreprises d'économie sociale. Leurs motivations sont diverses :

- > Mus par un idéal de démocratie, certains veulent exercer un meilleur contrôle sur leur travail ou sur leurs conditions de vie, avoir un « mot à dire » sur l'aménagement du territoire ou sur les priorités de développement économique de leur quartier.
- > Plusieurs répondent à un besoin de création et de maintien d'emplois, motif fréquemment évoqué à l'origine des coopératives de travail, des fonds d'investissement qui soutiennent le démarrage de micro-entreprises.
- > D'autres privilégient la mise en place ou la consolidation d'infrastructures sociales, qu'on pense à la création des garderies ou d'autres services collectifs qui associent les usagères et les usagers de même que les employées et les employés à la prise de décision. C'est le sens de l'une des neuf revendications de la *Marche des femmes contre la pauvreté*.
- > D'autres, enfin, y voient un moyen de lutter contre l'exclusion et de renforcer la cohésion sociale.

**Les années 1990 :
vers une reconnaissance
gouvernementale de
l'économie sociale**

Plusieurs éléments ont agi comme déclencheurs du développement de la nouvelle économie sociale au Québec. Ce sont, principalement : la forte poussée exercée par les organismes de développement communautaire, de développement économique et communautaire ; la nécessité d'établir des partenariats solides ainsi que des actions concertées efficaces entre l'ensemble du mouvement communautaire et les secteurs public et privé ; enfin, les difficultés économiques auxquelles une partie de la population est confrontée.

C'est en fait la *Marche des femmes contre la pauvreté*, « Du pain et des roses », en juin 1995, qui donne le signal d'une large mobilisation autour de l'économie sociale. L'une des principales revendications des femmes concerne la consolidation des infrastructures sociales. Il s'agit essentiellement de soutenir, par un financement plus adéquat, des initiatives communautaires jugées aussi essentielles au développement d'une société que les routes et les ponts (d'où le terme infrastructures).

Le gouvernement québécois répond en mettant en place plusieurs moyens, notamment le Comité d'orientation et de concertation sur l'économie sociale, dont le mandat est de lui faire des recommandations sur la définition, les critères et les projets de l'économie sociale. Il met aussi sur pied un comité régional d'économie sociale (CRES) dans chaque région du Québec. Le comité et les CRES associent des représentantes de groupes de femmes et des représentantes et des représentants de différents ministères.

En mars 1996, le gouvernement convie tous les partenaires de la société civile à une conférence socio-économique afin de débattre du devenir social et économique du Québec dans le contexte de la lutte au déficit. Devant les préoccupations pressantes et partagées par la majorité des participants et des participantes à la conférence concernant les graves problèmes de chômage et d'exclusion sociale, le gouvernement lance le défi aux partenaires de la société civile de s'impliquer activement dans le développement de stratégies de création d'emplois. Du même souffle, il met sur pied un grand Chantier sur l'économie et l'emploi à partir duquel différents chantiers de travail seront formés, dont le Chantier de l'économie sociale. La création de ces différents chantiers de travail se voulait une façon souple et rapide de préparer le Sommet sur l'économie et l'emploi d'octobre 1996.

C'est d'ailleurs à partir des travaux réalisés par les membres du Chantier de l'économie sociale et du rapport « Osons la solidarité » que l'économie sociale acquiert une reconnaissance officielle à l'occasion du Sommet sur l'économie et l'emploi. La stratégie d'action, articulée autour de projets concrets incluant de nouvelles conditions de réussite, adoptée par le Chantier au cours des travaux préparatoires au Sommet, a permis de camper de manière à la fois réaliste et pluraliste l'émergence d'un modèle québécois de l'économie sociale. La définition de l'économie sociale proposée dans le rapport « Osons la solidarité » fut bien reçue par les partenaires et, par la suite, adoptée par le gouvernement.

Définition québécoise de l'économie sociale

« Osons la solidarité », Chantier de l'économie sociale

Le terme « économie sociale » comprend deux concepts.

Économie

Ce concept renvoie à la production concrète de biens ou de services ayant l'entreprise comme forme d'organisation et contribuant à une augmentation nette de la richesse collective.

Sociale

Cette notion réfère à la rentabilité sociale et non purement économique de ces activités. Cette rentabilité s'évalue par la contribution au développement démocratique, par le soutien d'une citoyenneté active, par la promotion des valeurs et d'initiatives de prise en charge individuelle et collective. La rentabilité sociale contribue donc à l'amélioration de la qualité de vie et du bien-être de la population, notamment par l'offre d'un plus grand nombre de services.

Tout comme pour le secteur public et le secteur privé traditionnel, cette rentabilité sociale peut aussi être évaluée en fonction du nombre d'emplois créés.

Le domaine de l'économie sociale regroupe donc l'ensemble des coopératives, des mutuelles et des organismes à but non lucratif qui s'ordonnent autour des principes et règles de fonctionnement suivants :

> **Le bien commun**

L'organisme d'économie sociale a pour finalité de produire des biens et des services à ses membres ou à la collectivité.

> **L'autonomie de gestion**

L'organisme a une autonomie de gestion par rapport à l'État.

> **La démocratie**

L'organisme intègre dans ses statuts et ses façons de faire un processus de décision démocratique impliquant les usagères et les usagers, les travailleuses et les travailleurs.

> **La primauté de la personne**

L'organisme défend la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition de ses surplus et de ses revenus.

> **Le principe de la participation**

L'organisme fonde ses activités sur le principe de la participation, de la prise en charge et de la responsabilité individuelle et collective.

**C'est cette définition qui inspire
toutes les actions de l'État
dans le domaine de l'économie sociale**

Un continuum dans le développement de l'économie sociale au Québec

Première moitié du XIX^e siècle : absence de programmes publics de sécurité sociale

- > Sociétés d'entraide et mutuelles dans le domaine de l'assurance en milieu ouvrier

Début du XX^e siècle : pénétration du capitalisme dans la petite propriété marchande

- > Coopératives agricoles
- > Coopératives de pêcheurs
- > Coopératives d'épargne et de crédit
- > YMCA

1930 – 1950 : multiplication des coopératives dans différents secteurs (serait liée à la faiblesse du capitalisme francophone)

- > Coopératives de consommation
- > Coopératives forestières
- > Coopératives d'habitation
- > Coopératives scolaires
- > Coopératives funéraires
- > Taxi-Coop Québec

1960 – 1975 : mobilisation des citoyens dans des quartiers défavorisés ou des villages menacés

- > Comités de citoyens dans les grandes villes (1963)
- > Opérations Dignité (1970) et Coopérative de développement du JAL (1974-1975)
- > Comptoirs alimentaires (1967)
- > Centres communautaires de loisirs
- > Associations coopératives d'économie familiale (ACEF) (1965)
- > Cliniques de santé communautaire (1968) et cliniques juridiques
- > Création des CLSC et de leurs services d'organisation communautaire
- > Premières garderies à but non lucratif (1971)

**1976 – 1982 : multiplication des groupes populaires
et communautaires dans les secteurs les plus divers :
une alternative aux services offerts par les établissements publics**

- > Groupes de ressources techniques en habitation
- > Coopératives d'habitation
- > Centres de santé pour femmes
- > Garderies à but non lucratif
- > Bureau de consultation jeunesse
- > Médias communautaires
- > Camps familiaux
- > Coopératives de travail
- > Centres de femmes

**1983 – 1995 : tentatives nouvelles
de concertation**

- > Nouvelle vague d'organismes communautaires :
 - Maisons de jeunes, maisons d'hébergement jeunesse
 - Ressources alternatives en santé mentale
 - Ressources communautaires dans le domaine de la toxicomanie, de l'itinérance
 - OBNL en habitation
 - Banques alimentaires, Magasins Partage, cuisines collectives
 - Ressources communautaires dédiées à la famille, à différentes communautés culturelles, aux personnes âgées, aux personnes handicapées
- > Foisonnement d'organismes de développement économique communautaire :
 - Corporations de développement économique communautaire
 - Corporations de développement communautaire
 - Sociétés d'aide au développement des collectivités
 - Entreprises d'insertion
 - Organismes de développement de l'employabilité
 - Fonds dédiés au développement régional et local
 - Fondation
 - Cercles d'emprunt
 - Projets de développement immobilier communautaire
 - Coopératives de travailleurs actionnaires
 - Coopératives d'usagers de services de santé
 - Coopératives d'aide domestique
 - Entreprises participatives : « contrats sociaux »

**1995 : vers une reconnaissance gouvernementale
de l'économie sociale**

- > Marche des femmes contre la pauvreté (juin 1995)
- > Création du Comité d'orientation et de concertation sur l'économie sociale et des CRES (1995)
- > Création du Chantier de l'économie sociale (1996)
- > Adoption d'une définition de l'économie sociale au Sommet sur l'économie et l'emploi (1996)

1.3

L'économie sociale au Québec :

des illustrations¹

Au Québec, on trouve des entreprises d'économie sociale dans un grand nombre de secteurs de l'activité économique. Aux fins d'illustration, voici des exemples d'entreprises d'économie sociale implantées dans neuf secteurs :

- > Dans le *secteur de l'alimentation*, les entreprises d'économie sociale sont présentes aussi bien en amont de la production (meuneries coopératives, quincailleries coopératives, coopératives d'utilisation de matériel agricole), que dans la production, la commercialisation (filiales de la Coopérative fédérée en aviculture, production porcine, coopératives de producteurs laitiers comme Agropur, coopératives avicoles, bleuetières, Serres coopératives de Guyenne, etc.), la distribution alimentaire (coopératives de consommateurs, banques alimentaires comme Moisson Montréal ou Magasins Partage) et enfin dans la restauration et les services alimentaires (coopératives en milieu scolaire, cafés-bars coopératifs, entreprises d'insertion, soupes populaires, cuisines collectives).
- > Dans le *secteur immobilier*, on rencontre les coopératives d'habitation locative, les OBNL² en habitation, avec en amont une confédération provinciale et des fédérations régionales des coopératives d'habitation, des fédérations d'OBNL en habitation, des groupes de ressources techniques (GRT) à but non lucratif, des OBNL de mise en valeur du patrimoine architectural, des coopératives de travailleurs du bâtiment, de même que les fonds dédiés aux entreprises d'économie sociale de ce secteur (ex. : Fonds d'investissement de Montréal). Il faut ajouter à cela des coopératives de travailleurs de l'hôtellerie, les immeubles collectifs comme les centres communautaires, de même que des coopératives de consommateurs dans le domaine de la santé.
- > Dans le *secteur de la santé*, des services sociaux et des services personnels, on remarque les cliniques communautaires à but non lucratif, les coopératives d'usagers de services de santé, les coopératives d'approvisionnement d'établissements de santé et de services sociaux, les coopératives de travailleurs en santé alternative, une grande quantité d'OBNL qui travaillent dans le champ de la santé mentale, de l'alcoolisme, de la toxicomanie, des ressources pour les jeunes (maisons de jeunes, carrefours jeunesse-emploi) et pour les femmes (centres de femmes, refuges pour femmes en difficulté), des OBNL et des coopératives d'aide domestique, des buanderies et des cafétérias à but non lucratif dans les centres hospitaliers, tous les services de garde coopératifs ou à but non lucratif et les coopératives funéraires.
- > Dans le *secteur de l'éducation*, on trouve les services de formation offerts par le mouvement coopératif (fédérations, confédérations, coopératives de travailleurs qui offrent de la formation sur mesure), des coopératives d'orienteurs professionnels, des coopératives en milieu scolaire, les coopératives jeunesse de services, des fondations comme la Fondation d'éducation à la coopération du Conseil de la coopération du Québec (CCQ) et la Fondation Desjardins, les associations coopératives d'économie familiale (ACEF), le Centre interdisciplinaire de recherche et d'information sur les entreprises collectives (CIRIEC), les organismes volontaires d'éducation populaire et

1. Ces exemples sont tirés de Marie-Claire Malo (1991).

2. OBNL : organisme à but non lucratif, nouvelle appellation des OSBL (organisme sans but lucratif).

d'alphabétisation, des organismes à but non lucratif spécialisés dans la formation (Institut de formation en développement communautaire (IFDEC), Centre Saint-Pierre, Centre de formation populaire) ainsi que des instituts universitaires ou chaires de recherche membres du CCQ.

- > Dans le *secteur de la culture*, des entreprises d'économie sociale sont présentes tant dans l'imprimerie, la reliure et l'édition (coopératives de travailleurs, éditeurs à but non lucratif) que dans la presse écrite et électronique (journaux, radios et télécommunications, revues spécialisées en économie sociale). À cela, il faut ajouter des entreprises artistiques à but non lucratif ou coopératives, des cafés à but non lucratif ou coopératifs, une caisse spécialisée (Caisse d'économie de la culture), des groupements de services aux artistes (coop Méduse dans l'immobilier et les services connexes) et des coopératives d'artisans.
- > Dans le *secteur du tourisme et des loisirs*, il faut mentionner des OBNL en éducation scientifique, en développement culturel et populaire (fêtes et festivals), des coopératives de travailleurs actionnaires ou d'usagers, les camps d'été et les bases de plein air à but non lucratif, Vacances familles, les coopératives d'agents de voyage, les hôtels coopératifs et les auberges de jeunesse.
- > Dans le *secteur du transport*, on répertorie les coopératives de chauffeurs de taxi, les coopératives d'utilisateurs d'automobiles, les coopératives d'ambulanciers et les OBNL de covoiturage, de transport scolaire et de transport adapté pour les personnes handicapées.
- > Dans le *secteur de l'énergie et des ressources naturelles*, on recense les coopératives forestières et les coopératives de travailleurs actionnaires d'entreprises forestières, les organismes de gestion de la forêt habitée, des centres d'interprétation à but non lucratif, des OBNL de gestion des parcs et des réserves fauniques, des coopératives d'aqueduc, la coopérative de travailleurs actionnaires d'une entreprise d'amiante, les coopératives d'économie d'énergie.
- > Dans le *secteur du développement*, on trouve des coopératives et des OBNL de soutien au développement coopératif (coopératives de développement régional [CDR]), au développement régional, local et communautaire (corporations de développement économique et communautaire [CDEC], corporations de développement communautaire [CDC]), au développement durable (ONG en environnement), au développement de l'employabilité (entreprises d'insertion), au développement des communautés autochtones et allophones ainsi qu'au développement international.



Les composantes opérationnelles
de l'économie sociale

Chapitre 2

2

2.1

Le nouvel espace reconnu à

l'économie sociale

par la *Politique de soutien au développement local et régional*

Dans la foulée du Sommet sur l'économie et l'emploi, la *Politique de soutien au développement local et régional* reconnaît formellement l'apport de l'économie sociale au développement de l'économie et à la création d'emplois au Québec.

La politique reconnaît également des responsabilités à chacun des trois paliers d'intervention, à savoir le palier national, le palier régional et le palier local. À cet égard, elle définit bien le rôle de chacun :

- > Au palier national, l'État joue un rôle essentiel de régulation dans l'organisation politique, économique, culturelle et sociale. Il élabore les lois, les règlements et est responsable de leur application. Il est responsable de la juste répartition des services sur le territoire et joue un rôle central dans la définition des grandes priorités nationales et des choix stratégiques, notamment en matière de développement économique et de développement de l'emploi.
- > Le niveau régional est défini comme étant le lieu de concertation, d'harmonisation et d'élaboration de stratégies de développement et le palier des services de deuxième ligne. C'est le lieu de rencontre de la multiplicité et de la diversité des dynamismes locaux et de leur articulation avec les actions de l'État.
- > Quant au palier local, il est le lieu de l'action directe qui met en présence des initiatives (individuelles ou collectives) et des ressources (naturelles, humaines ou financières) sur un territoire précis. C'est là que se font la programmation, la gestion et la prestation des services de première ligne tels les services d'accompagnement et de soutien technique, les montages de plans d'affaires incluant les études de faisabilité, de démarrage et de référence aux services spécialisés.

Ainsi, à chacun des paliers, une ou des structures sont dédiées spécifiquement au développement de l'économie sociale et disposent de certains outils. C'est le propos des sections suivantes.

2.2

Le palier

national

Le Chantier de l'économie sociale

Au palier national, le gouvernement reconnaît une instance de réflexion et de concertation en matière d'économie sociale. Il s'agit du **Chantier de l'économie sociale**.

Organisme à but non lucratif, le Chantier est composé de personnes représentant les mouvements communautaires, coopératifs et syndicaux, les communautés culturelles, les groupes de femmes, les intervenants du développement local et les milieux de la culture, de l'environnement, du tourisme et des loisirs. Il vise notamment à :

- > œuvrer, de concert avec les promoteurs, les ministères et les organismes publics, à la réalisation des projets de création d'emplois ayant été acceptés au Sommet sur l'économie et l'emploi ou ayant fait l'objet d'un accord de principe du gouvernement ;

- > faire la promotion de l'économie sociale ;
- > établir des liens avec les organismes œuvrant dans le secteur de l'économie sociale aux niveaux national et régional ;
- > collaborer avec les ministères et les organismes du gouvernement à l'élaboration de stratégies favorisant le développement de l'économie sociale, à l'évaluation des programmes et des mesures de soutien à l'économie sociale de même qu'à la mise au point d'indicateurs de résultats ;
- > rechercher la collaboration technique et financière du secteur privé pour la formation des entrepreneurs collectifs et le financement des entreprises d'économie sociale ;
- > mettre sur pied un secrétariat permanent capable d'établir des liaisons fonctionnelles avec les secteurs de l'économie sociale, les organismes régionaux d'économie sociale et le gouvernement.

Depuis sa formation, les travaux menés par le Chantier auront permis que soient posés, sur le plan national, des jalons concrets en matière de soutien à l'économie sociale. Ces jalons sont les suivants :

- > la modification d'un règlement de la Société de développement industriel du Québec pour lui permettre d'octroyer des garanties de prêt aux organismes à but non lucratif (aux entreprises de l'économie sociale) ;
- > l'entrée en vigueur de la *Loi modifiant la Loi sur les coopératives afin de permettre la constitution de coopératives de solidarité* ;
- > l'élaboration de « stratégies sectorielles » pour faciliter le démarrage d'entreprises d'économie sociale, par exemple en environnement, en foresterie, en habitation et en aide domestique.

Les outils de formation

En mai 1997 était créé le *Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire*. À l'instar des autres comités sectoriels constitués dans le cadre de l'intervention sectorielle d'Emploi Québec, le Comité a comme mandat général de favoriser et de consolider le partenariat sur une base sectorielle, en collaboration avec les partenaires du secteur, les sociétés régionales, les ministères et les organismes gouvernementaux intéressés (ex. : ministère des Régions, ministères de l'Éducation, de l'Emploi et de la Solidarité, de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie, etc.) dans le but de permettre le développement des entreprises et de la main-d'œuvre. Ainsi, dans la lutte au chômage et la création d'emplois, l'intervention sectorielle constitue un moyen privilégié d'assurer la mise en œuvre de la *Politique active du marché du travail* (PAMT).

L'entente signée entre les partenaires de l'économie sociale et de l'action communautaire, les représentants syndicaux et ceux d'Emploi Québec, et le ministère canadien du Développement des ressources humaines définit plus précisément le mandat du comité, lequel se lit comme suit :

- > établir et mettre à jour des diagnostics de la main-d'œuvre du secteur en tenant compte de ses différentes facettes et établir un plan d'action précis ;

- > développer la formation continue en fonction des compétences actuelles et futures de la main-d'œuvre nécessaires pour exercer un métier ou une profession dans le secteur ;
- > définir les besoins particuliers du secteur en matière de gestion des ressources humaines et d'organisation du travail et développer des pistes et des moyens d'intervention pour répondre aux problématiques relevées ;
- > élaborer des mesures pertinentes pour permettre la stabilisation de l'emploi et favoriser le maintien en emploi dans le secteur ;
- > prendre en compte les problématiques de la main-d'œuvre du secteur faisant partie des groupes cibles et proposer aux entreprises et aux organismes du secteur des pistes de solution ;
- > assurer, en cohérence avec son mandat, la circulation de l'information auprès de l'ensemble des entreprises, des organismes et des travailleurs du secteur au Québec, notamment au moment de la conception et de la réalisation des plans d'action ;
- > assurer les liens avec les organismes et les comités sectoriels actifs dans l'économie sociale et l'action communautaire.

Les outils financiers

À la suite des recommandations du Groupe de travail sur l'économie sociale, le gouvernement du Québec et ses partenaires sont à constituer un fonds qui fournira, aux entreprises d'économie sociale, du capital de démarrage de même que de l'accompagnement technique dans l'élaboration de leur projet.

Le Réseau d'investissement social du Québec (RISQ) présente les caractéristiques suivantes :

- > le fonds doit être doté d'une capitalisation de 23 M\$, dont 19 M\$ provenant de souscriptions d'entreprises privées et 4 M\$ du gouvernement du Québec ;
- > le fonds poursuit deux objectifs principaux :
 - contribuer à la capitalisation des entreprises d'économie sociale ;
 - fournir aux dirigeants de ces entreprises un encadrement de gestion qui leur permettra d'améliorer leurs compétences et la performance des entreprises ;
- > par ses interventions, le RISQ cherchera également à atteindre les objectifs suivants :
 - favoriser la concertation des intervenants financiers à l'égard des projets des entreprises d'économie sociale ;
 - favoriser la reconnaissance des pratiques de gestion originales et efficaces de ces entreprises, notamment auprès des intervenants financiers ;
 - mettre au point et diffuser des méthodes d'analyse adaptées aux réalités des entreprises d'économie sociale ;
- > pour réaliser efficacement ses mandats, le RISQ s'assure que les sommes recueillies sont partagées entre deux enveloppes distinctes :
 - un volet de capitalisation de 15 M\$;
 - un volet d'accompagnement de 8 M\$ incluant la participation gouvernementale ;
- > le conseil d'administration du RISQ est formé à parts égales de représentants de l'économie sociale et du secteur privé.

Les intervenants gouvernementaux

Du côté gouvernemental, l'action de plusieurs ministères et organismes influe directement sur le développement du secteur de l'économie sociale. En fait, tous les ministères et les organismes qui soutiennent le développement d'activités et d'interventions dans le secteur communautaire sont des partenaires en économie sociale. Outre le ministère des Régions qui accorde une place particulière à l'économie sociale dans sa *Politique de soutien au développement local et régional*, on pense principalement aux suivants :

- > le Secrétariat à l'action communautaire autonome, qui travaille actuellement à l'élaboration d'une politique de soutien aux organismes communautaires ;
- > le ministère de la Santé et des Services sociaux, qui confie aux régies régionales la gestion d'un programme de soutien aux organismes communautaires et l'accréditation des entreprises d'aide domestique par l'entremise d'un comité bipartite formé par des représentants des comités régionaux d'économie sociale et du secteur public ;
- > le ministère de la Famille, qui soutient le développement des centres de la petite enfance.

2.3

Le palier

régional

Les structures de concertation

On retrouve, dans chacune des régions administratives du Québec, deux instances de concertation en matière de développement régional :

- > le **ministère des Régions (MR)**, qui représente le gouvernement et, entre autres mandats, assure la concertation entre les ministères et les organismes gouvernementaux présents sur le territoire ;
- > le **Conseil régional de développement (CRD)**, qui représente le milieu régional auprès du gouvernement. Notons que les CRD sont regroupés en association, l'Association des régions du Québec (ARQ), qui est reliée directement au MR via la Table Québec-régions présidée par le ministre des Régions. Il s'agit là d'un lieu permanent d'échange et de discussion qui permet aux membres de l'ARQ de transmettre au ministre les attentes et les préoccupations des régions en matière de développement régional et de lui donner leur avis au regard de la régionalisation.

Ces deux instances travaillent en étroite collaboration afin de soutenir le développement régional. Le CRD mobilise les acteurs régionaux pour établir les priorités régionales de développement. Le MR harmonise l'action gouvernementale autour de ces priorités.

Dans le cadre de la *Politique de soutien au développement local et régional*, le gouvernement consolide le rôle du CRD comme interlocuteur du gouvernement en région, tant dans l'élaboration de stratégies de développement régional que comme aviseur dans la détermination des priorités ministérielles en région.

Dans le cadre de cette même politique, le gouvernement demande aux CRD d'inclure dans leur planification régionale un volet de développement de l'économie sociale et d'intégrer, pour ce faire, le comité régional d'économie sociale (CRES). Rappelons que les CRES ont été mis en place dans chacune des régions du Québec à la suite de la *Marche des femmes contre la pauvreté*.

Les CRES sont dorénavant composés de personnes représentant des groupes de femmes, ainsi que les mouvements communautaires, coopératifs et syndicaux. Chaque région y

apporte sa couleur. Ainsi, il est possible d'y rencontrer des représentants des milieux financiers, municipaux ou de secteurs d'intervention propres à la région.

Les CRES ont le mandat suivant¹ :

- > *élaborer, dans la planification stratégique de la région, le volet consacré à l'économie sociale;*
- > *veiller à ce que la représentation des intervenants en économie sociale sur le conseil d'administration des centres locaux de développement (CLD) soit assurée;*
- > *favoriser la concertation entre les intervenants locaux et régionaux en économie sociale pour assurer la cohérence et maximiser l'effet de leurs interventions.*

Les autres acteurs

D'autres acteurs régionaux interviennent en économie sociale. Par exemple, les régies régionales de la santé et des services sociaux influencent le développement de certaines composantes de l'économie sociale. Les comités des partenaires pour le marché du travail jouent un rôle actif dans l'élaboration de la *Politique active du marché du travail*. Les coopératives de développement régional (CDR) contribuent à la consolidation et au développement des coopératives. On pense également aux conseils régionaux de la culture (CRC) et de l'environnement (CRE).

Les outils

> *Les outils à la disposition du CRD*

Le CRD dispose de deux outils lui permettant d'appuyer le développement du secteur :

- les ententes spécifiques, qui sont des conventions entre un conseil régional et un ou des ministères en vue d'adapter des mesures, des programmes et des interventions en fonction des spécificités régionales;
- une enveloppe budgétaire pour la mise en œuvre de projets à rayonnement régional nécessitant une intervention d'envergure des intervenants régionaux.

> *Les autres outils*

Outre les programmes de soutien aux organismes communautaires qui existent déjà dans différents ministères et organismes gouvernementaux, les régions disposent d'un fonds susceptible de soutenir des projets d'économie sociale. Il s'agit du **Fonds de lutte contre la pauvreté par la réinsertion au travail**.

Ce Fonds soutient à la fois des projets de création d'emplois et des projets d'insertion en emploi qui s'adressent à des personnes pauvres.

Huit des 250 M\$ sont exclusivement dédiés à des projets d'économie sociale, ce qui ne signifie pas que des projets ne pourront pas excéder ce cadre. Sont admissibles les organismes à but non lucratif et les coopératives dont la mission principale consiste à fournir des services dans le secteur de l'économie sociale. Les projets doivent servir à créer des emplois nouveaux, en ciblant prioritairement les prestataires de la sécurité du revenu.

Ce volet « économie sociale » est géré par le ministère des Régions, alors que le volet « général » est sous la responsabilité du ministère de l'Emploi et de la Solidarité.

1. *Politique de soutien au développement local et régional*, p. 27.

2.4

Le palier

local

Au palier local, plusieurs structures sont susceptibles de soutenir le développement de l'économie sociale.

La *Politique de soutien au développement local et régional* donne effectivement au palier local des responsabilités en matière d'économie sociale. Cela tient au fait que ce palier est le lieu des valeurs liées à l'entrepreneuriat, le lieu où se développent les entreprises et les activités utiles à l'essor économique et social de la communauté.

Le gouvernement confie au centre local de développement (CLD), qui agit à titre de guichet multiservices auprès de l'entrepreneuriat, le soin de soutenir les entreprises de l'économie sociale, tout comme celles de l'économie de marché. Nous y reviendrons au chapitre 3. Pour réaliser sa mission à l'endroit des entreprises de l'économie sociale, le CLD dispose d'une enveloppe budgétaire.

> Les autres acteurs

Aux côtés des CLD se retrouvent des acteurs qui continuent à jouer leur rôle premier. Ainsi, les centres locaux de services communautaires (CLSC) continuent à servir d'antennes locales aux régies régionales de la santé et des services sociaux et peuvent contribuer à repérer des besoins locaux pouvant constituer des occasions de développement de l'économie sociale.

Il existe aussi dans certaines communautés des structures qui regroupent les organismes et les entreprises de l'économie sociale ou qui contribuent déjà au développement de l'économie sociale en offrant un soutien technique ou financier. Mentionnons notamment les corporations de développement économique communautaire (CDEC), les corporations de développement communautaire (CDC), les tables de concertation locales et sous-régionales, les groupes de ressources techniques en habitation.

2.5

Les arrimages entre

les paliers

Les différents paliers entretiennent des relations de concertation et d'harmonisation.

Ainsi, le Chantier de l'économie sociale maintient des liens de collaboration et d'échange d'information avec les CRES selon diverses modalités. Par exemple, la tenue de rencontres nationales régulières entre le Chantier et les représentants des CRES permet à ces derniers de jouer un rôle de premier plan en suscitant et en soutenant le développement de projets d'économie sociale dans les régions, en diffusant de l'information de pointe sur l'économie sociale auprès de l'ensemble des acteurs régionaux de l'économie sociale et des principaux partenaires privés et publics, en s'assurant de la disponibilité des ressources techniques et financières pour la réalisation de projets, par la mise en réseau ou le renforcement des ressources techniques existantes, la négociation d'ententes-cadres, la formulation de recommandations aux gestionnaires de différents fonds.

Des relais sont établis entre les CRES et les outils nationaux que sont le Réseau d'investissement social du Québec et le Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire. Ces relais facilitent le cheminement de différents dossiers sectoriels tels que les ressources techniques, l'aide domestique.

Pour sa part, le Comité sectoriel développe des stratégies d'intervention qui prennent en compte les niveaux local et régional. Par exemple, à partir de diagnostics sectoriels larges ou ponctuels (centres de la petite enfance, aide domestique, logement social, ressources, activités récréo-touristiques, ressources techniques), il élabore et met en œuvre des stratégies de formation, de soutien aux entreprises et aux organismes, et de concertations sectorielles et intersectorielles.

Enfin, les CRES sont en liaison avec le palier local. Quant aux CLD, ils tiennent compte, dans leurs interventions en économie sociale, des orientations régionales et nationales en la matière (planification stratégique régionale, *Politique active du marché du travail*).



Le centre local de développement
et l'économie sociale

Chapitre 3

3

3.1

Le mandat du CLD

en matière d'économie sociale

Le centre local de développement (CLD) offre un soutien aux entreprises et aux entrepreneurs ainsi qu'aux promoteurs de projets en économie sociale. Le CLD voit donc à intégrer, dans un guichet multiservices, les mesures d'aide et de soutien à l'entrepreneuriat.

Ces mesures comprennent le soutien technique et le soutien financier.

Le soutien technique

Les CLD apportent l'accompagnement nécessaire aux groupes promoteurs en économie sociale. Cet accompagnement se manifeste aux différentes étapes de l'élaboration du projet et particulièrement au moment de la rédaction du plan d'affaires. Les étapes de développement des entreprises d'économie sociale exigent une approche qui favorise une démarche d'accompagnement du début à la fin, c'est-à-dire jusqu'à l'étape de la consolidation de l'entreprise, en matière d'orientation, de formation des promoteurs et d'adaptation des outils économiques aux objectifs sociaux poursuivis.

Selon sa capacité à offrir ou non un tel soutien, le CLD peut établir différentes ententes de collaboration avec les ressources techniques présentes dans le milieu.

Rappelons qu'il existe au Québec près de 200 groupes de ressources techniques issus du milieu, notamment les corporations de développement communautaire, les corporations de développement économique communautaire, les groupes de ressources techniques en habitation, les coopératives de développement régional, les services d'organisation communautaire des CLSC et plusieurs autres organismes locaux. Le CLD agit en tenant compte des particularités de son milieu.

Le soutien financier

Le CLD dispose d'une enveloppe à partir de laquelle il peut offrir des subventions à des groupes promoteurs pour le démarrage d'une nouvelle entreprise d'économie sociale ou pour la mise en place d'un nouveau projet d'économie sociale dans une entreprise existante.

Le CLD a également le mandat suivant :

- > élaborer un plan d'action local pour l'économie et l'emploi ;
- > élaborer toute stratégie locale destinée au développement de l'entrepreneuriat et des entreprises, incluant les entreprises d'économie sociale, et qui tiennent compte des stratégies nationales et régionales.

Le mandat confié au CLD l'amène à adopter une vision large du développement et à s'intéresser aux marchés (ou aux besoins) qui sont généralement délaissés par l'entreprise privée, mais porteurs pour la communauté et créateurs d'emplois, pour peu qu'on organise une réponse structurée à ces besoins.

Des marchés peuvent émerger là où des besoins collectifs existent. On pense par exemple à l'aide aux personnes en difficulté (services d'écoute, d'hébergement, d'accompagnement), au soutien aux responsabilités parentales (services de garde, soutien pédagogique en dehors du milieu scolaire), à l'aide aux travaux domestiques, à l'habitation sociale, au recyclage des matières résiduelles, à la restauration de l'environnement.

Parmi ces « marchés », certains sont solvables, c'est-à-dire qu'ils peuvent s'appuyer, pour se consolider et se développer, sur la participation financière de l'utilisateur ou du client ou encore d'une partie de la clientèle.

C'est à cette composante de l'économie sociale, les marchés solvables, que s'adresse particulièrement le soutien du CLD. Car il importe de préciser ici que la *Politique de soutien au développement local et régional* n'a pas pour objet de remplacer ni de restreindre les engagements déjà pris par des ministères et des organismes gouvernementaux auprès des diverses composantes de l'économie sociale. On pense, par exemple, aux régies régionales de la santé et des services sociaux qui continuent à soutenir financièrement les maisons de jeunes, les maisons d'hébergement pour femmes victimes de violence. La politique n'a pas non plus pour objet d'amener des organismes fournissant gratuitement des services à des personnes à tarifier ces services. Le propos de la politique est plutôt de mobiliser les ressources locales dans la recherche de nouveaux gisements d'emplois dans le domaine de l'économie sociale. Le mandat du CLD est donc de soutenir l'émergence de projets qui permettent de répondre à certains besoins au sein d'entreprises viables et qui créent des emplois durables.

Ainsi, les CLD apportent, dans leur volet d'économie sociale, un soutien particulier aux projets qui s'appuient sur une démarche entrepreneuriale formelle, dont le financement est diversifié, qui établissent une tarification réaliste et qui tendent à l'autofinancement.

La démarche entrepreneuriale est essentielle, car le démarrage d'une entreprise d'économie sociale exige autant que celui d'une entreprise privée. Les promoteurs de projets d'économie sociale désireux d'obtenir le soutien du CLD doivent donc actualiser leur démarche dans un plan d'affaires, lequel permet de dégager une vision claire de l'entreprise et fournit les éléments servant à l'évaluation du projet.

À l'égard des projets d'économie sociale non solvables, le CLD, en tant que guichet unique, peut jouer un rôle important en dirigeant les promoteurs vers les autres ressources locales ou régionales susceptibles de les soutenir. Par ailleurs, parce qu'il est un lieu privilégié de concertation locale, le CLD peut être appelé à donner des avis, voire à appuyer des projets d'économie sociale non solvables auprès de tiers, des bailleurs de fonds par exemple.

3.2

Les caractéristiques

d'un projet d'économie sociale

Un projet d'économie sociale comporte certaines caractéristiques qui le distinguent d'un projet de l'entreprise privée traditionnelle.

Il importe que les intervenants du CLD reconnaissent ces caractéristiques et en tiennent compte, tant dans le soutien technique qu'ils accordent aux promoteurs en économie sociale, qu'au moment de l'évaluation des projets qui leur sont soumis.

Ces caractéristiques concernent les aspects suivants :

- le groupe promoteur ;
- la définition du marché ;
- la faisabilité du projet ;
- le financement et la viabilité du projet ;
- la création d'emplois et la gestion des ressources humaines ;
- la rentabilité économique et sociale du projet.

Le groupe promoteur Un projet d'économie sociale est porté par un groupe d'individus regroupés au sein d'une organisation.

Sur le plan légal, cette organisation est un organisme à but non lucratif, une coopérative ou une mutuelle.

Par ailleurs, l'organisation doit respecter les règles et les principes fondamentaux suivants :

> *l'entreprise a pour finalité d'être au service de ses membres ou de la collectivité et non de se limiter à la recherche du profit en visant le rendement financier ;*

> *elle possède une complète 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 ;*

En effet, certains mécanismes mis en place dans les organismes facilitent la vie collective et démocratique : la tenue régulière des assemblées générales des membres, la présence des salariés sur des comités touchant à l'organisation du travail ou des usagers sur des comités d'orientation.

> *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.*

De fait, l'une des caractéristiques des organismes d'économie sociale est de proposer aux populations qu'ils desservent des moyens concrets d'améliorer leur sort en se prenant en charge, devenant ainsi des acteurs de leur propre développement. L'action va donc au-delà du soulagement ponctuel apporté à des personnes dans le besoin.

La définition du marché Tous les marchés sont susceptibles de voir émerger des occasions de développement en économie sociale : l'environnement, la culture, la technologie. Ainsi, un projet d'économie sociale doit permettre de produire un bien ou un service destiné aux membres de l'organisation ou à la collectivité et dont la demande est démontrée par une étude de marché.

La faisabilité du projet La faisabilité d'un projet d'économie sociale repose sur la possibilité de :

> structurer la demande à partir d'un besoin démontré, c'est-à-dire s'assurer de l'intérêt de combler le besoin et de la solvabilité (au moins partielle) de la demande, en d'autres mots, vérifier la capacité de payer de la clientèle ou d'une partie de la clientèle cible ;

> construire une offre de services ou de biens de qualité s'appuyant sur une main-d'œuvre qualifiée et un financement approprié.

La mobilisation du milieu autour du projet est également, très souvent, une condition essentielle à sa réussite. Par exemple, un projet de ressourcerie ou un projet de développement touristique devront compter sur la collaboration de la municipalité, une coopérative en aide domestique sur celle du CLSC.

Il est important de noter que la force des entreprises d'économie sociale tient, entre autres, à leur capacité de détecter de nouveaux besoins et de les satisfaire, de transformer ces besoins en emplois, de mobiliser les forces et les réseaux les plus divers et les plus nombreux. Ces entreprises contribuent également à assurer une meilleure utilisation des ressources financières provenant de la redistribution étatique. En s'appuyant sur l'implication des membres de la communauté et de ses travailleurs, elles contribuent à la démocratisation de la société et à une citoyenneté plus active.

Le financement et la viabilité du projet

Si la demande pour un bien ou un service est solvable (entièrement ou partiellement), le projet générera des revenus autonomes, c'est-à-dire des revenus provenant de la vente de son produit ou de son service à la clientèle. La tarification doit être établie de façon réaliste, en fonction du marché local et de la capacité de payer de la population desservie, afin de ne pas compromettre l'accessibilité de cette dernière au produit ou au service.

Cela dit, les revenus autonomes sont parfois insuffisants pour assurer la viabilité financière de l'entreprise. Le projet repose alors sur la contribution combinée et complémentaire de plusieurs partenaires provenant de différents secteurs. Les emprunts effectués auprès d'institutions financières constituent une source importante de capitaux pour une entreprise d'économie sociale. C'est d'ailleurs cette réalité qui amenait récemment la Société de développement industriel du Québec à modifier un de ses règlements dans le but de pouvoir octroyer des garanties de prêt à des organismes à but non lucratif. Aux capitaux privés peuvent s'ajouter les fonds gouvernementaux, les dons privés ou la contribution matérielle de partenaires sous forme de prêts de ressources ou de locaux, par exemple.

C'est donc dans cette perspective qu'il convient d'envisager la « viabilité financière » d'une entreprise d'économie sociale. Cette dernière peut être viable financièrement même si elle ne s'appuie pas entièrement sur les revenus autogénérés et sur des capitaux privés et qu'elle bénéficie également, souvent comme l'entreprise privée, de l'aide de l'État. L'exemple des centres de la petite enfance (garderies) illustre bien ce propos. En finançant l'écart entre les coûts réels de garde et les frais exigés des parents, le gouvernement apporte une aide précise aux entreprises d'économie sociale que sont les centres de la petite enfance. Ces entreprises n'en demeurent pas moins viables financièrement.

La création d'emplois et la gestion des ressources humaines

Même si les projets d'économie sociale peuvent obtenir de façon privilégiée des subventions d'aide à l'embauche, que ce soit du fait de leur mission particulière d'insertion économique ou à titre d'aide durant la période de démarrage, il n'en reste pas moins que les emplois créés doivent être de vrais emplois, c'est-à-dire :

- > rémunérés par des salaires ;
- > assujettis aux lois du travail ;
- > réguliers ou stables, saisonniers selon le cas.

Il importe de mentionner que l'économie sociale ne doit pas devenir un bassin d'emplois à rabais ou un ghetto pour les femmes ou d'autres groupes sociaux. La réinsertion des sans-emploi au marché du travail et la nécessaire formation qui doit accompagner cette démarche ne sont pas la responsabilité exclusive des artisans de l'économie sociale. Il s'agit plutôt d'une responsabilité de l'ensemble des acteurs de la société.

Par ailleurs, la gestion des ressources humaines peut prendre une couleur particulière dans certaines entreprises d'économie sociale, notamment celles qui destinent les emplois créés

à des clientèles particulières (comme, par exemple, des personnes avec une déficience physique ou mentale, des décrocheurs). Un encadrement spécial peut alors être nécessaire et faire partie intégrante de la mission et du modèle de gestion de l'entreprise.

Enfin, la formation des travailleurs et des travailleuses est souvent un élément fondamental dans la mise en œuvre d'un projet d'économie sociale, surtout lorsque celui-ci suppose le développement d'un nouveau marché et, conséquemment, l'acquisition de nouvelles compétences techniques et professionnelles. Une formation menant à une qualification professionnelle est alors grandement souhaitable lorsque faire se peut.

La rentabilité économique et sociale du projet

La rentabilité d'un projet d'économie sociale est double. Du point de vue économique, elle peut s'évaluer en fonction du nombre d'emplois créés, par la contribution de l'entreprise à l'économie locale et, bien sûr, par les surplus qu'elle génère. Du point de vue social, la rentabilité est mesurée en fonction des effets bénéfiques directs et indirects sur la communauté, qui font partie intégrante du projet d'économie sociale.

Ces retombées peuvent être :

- > une meilleure accessibilité aux produits ou aux services ;
- > un impact positif sur la rétention d'un groupe de population visé ;
- > des effets de prévention sur les plans de l'isolement social, de la santé ou de la criminalité ;
- > un impact sur la cohésion sociale dans un quartier ;
- > le développement de nouvelles qualifications ;
- > l'effet multiplicateur de certaines activités qui ont pour effet d'en générer d'autres ;
- > l'amélioration de la qualité de vie des citoyens sur le territoire ;
- > le développement d'une expertise locale et régionale dans des secteurs d'activité où l'offre locale est insuffisante pour répondre aux besoins du territoire ;
- > un impact sur le développement ou la consolidation du potentiel d'auto-organisation d'une communauté ;
- > la régularisation du travail souterrain, qui entraîne une meilleure qualité des services et une amélioration de la situation des personnes qui en bénéficient.

3.3

L'accompagnement du groupe promoteur

dans l'élaboration de son projet

Comme il a été dit précédemment, le CLD, en s'associant, le cas échéant, aux ressources techniques du milieu, fournit l'accompagnement technique aux groupes promoteurs en économie sociale qui proposent un projet créateur d'emplois durables. Ce projet peut prendre la forme de la création d'une nouvelle entreprise ou de l'ajout d'un service dans une entreprise existante.

L'accompagnement du CLD se manifeste aux différentes étapes de l'élaboration du projet. Ces étapes sont sensiblement les mêmes que celles que doivent franchir les entrepreneurs privés. En général, il s'agit des étapes suivantes :

1. La première étape consiste à repérer un besoin (ou un marché) et à s'assurer de l'intérêt de le combler en mettant au point un projet.
2. Après s'être assuré qu'aucune barrière légale ni réglementaire n'empêche la réalisation du projet, il convient maintenant de déterminer précisément l'offre de services et le marché visé, c'est-à-dire de formuler un projet d'affaires.
3. La troisième étape consiste à faire une analyse de faisabilité, c'est-à-dire à vérifier les perspectives de réussite du projet.

Au moyen d'une première collecte d'information sur tous les aspects du projet, on évalue :

- l'accessibilité au marché visé ;
 - la capacité de vente (le cas échéant) et de gestion du groupe promoteur ;
 - la capacité de production requise ;
 - les besoins de fonds (le coût du projet) et l'accessibilité des diverses sources de financement. Il faut ici distinguer les besoins en capital de démarrage des besoins financiers découlant de la gestion courante de l'entreprise ;
 - la réceptivité du milieu et son adhésion au projet.
4. Si les résultats de cette analyse sont favorables, on peut passer à la formulation stratégique du projet d'économie sociale. Les divers éléments de cette formulation doivent être consignés dans un plan d'affaires.

Vous trouverez en annexe un modèle de plan d'affaires pour un projet d'économie sociale.

3.4

La consolidation d'un projet

ou d'une entreprise d'économie sociale

La consolidation, dans l'optique du mouvement communautaire, désigne le stade de développement d'un organisme qui se stabilise et s'enracine durablement dans son milieu. L'enracinement est souvent fonction du réseautage et de la capacité d'une organisation de se renforcer en s'entourant de nouveaux partenaires et d'expertises complémentaires.

Les mécanismes de soutien au développement de l'entreprise

Les promoteurs d'un projet en économie sociale devraient prévoir des mécanismes visant la pérennité et le développement de l'entreprise. La mise en place de tels mécanismes constitue un processus plus large que celui de la seule gestion régulière. Il fait référence notamment à la capacité de réagir dans des situations imprévues.

L'entreprise d'économie sociale peut également s'appuyer sur son réseau de partenaires pour passer au travers des difficultés qu'elle est susceptible de rencontrer. Il est donc important de déterminer au départ quelles sont les ressources internes (membres du conseil d'administration), les ressources externes (expertises particulières) et les organismes partenaires susceptibles de fournir un soutien à l'entreprise, et d'en préciser les modalités.

L'autoévaluation de l'entreprise

L'autoévaluation de l'entreprise est un exercice qui a deux fonctions :

- > faire le bilan des réalisations par rapport aux prévisions, faire état des difficultés rencontrées, en analyser les conséquences ;
- > donner aux dirigeants de l'entreprise d'économie sociale l'information pertinente afin de faciliter les décisions concernant les ajustements nécessaires et pour prévenir d'autres situations potentiellement difficiles.

Cette démarche d'autoévaluation, entreprise à intervalles réguliers, est aussi un outil de concertation interne qui peut souvent associer les partenaires les plus proches de l'entreprise. Elle permet d'actualiser collectivement la mission et d'ajuster les objectifs opérationnels au fur et à mesure des réalisations.

Il est important qu'un tel processus soit prévu dans le projet d'une entreprise d'économie sociale, notamment à cause de son caractère atypique par rapport à un projet plus traditionnel.

À ce titre, le groupe promoteur devrait prévoir dès le départ les modalités d'autoévaluation et préciser les outils, la méthode, la fréquence et les processus prévus.

3.5

L'évaluation d'un projet

d'économie sociale

Les intervenants du CLD ont également à évaluer les projets d'économie sociale qui leur sont soumis.

Afin de les guider dans cette démarche, quelques repères d'évaluation sont proposés ci-après. Ils englobent, sous forme de questions, l'ensemble des considérations dont il importe de tenir compte dans un tel exercice et qui ont été expliquées dans les sections précédentes.

Il va de soi que, selon la nature du projet, les réponses à ces questions ont une importance variable.

Repères d'évaluation d'un projet d'économie sociale

1. Au service de ses membres ou de sa collectivité

> La mission

La finalité du projet permet-elle une saine réciprocité entre l'économique et le social, l'un servant l'autre ?

> L'utilité sociale

La nature des activités prévues correspond-elle aux besoins ou aux possibilités du marché de la communauté ?

> La mobilisation sociale

Les biens ou les services développés dans l'entreprise correspondent-ils au choix déterminé par un entrepreneurship collectif ?

> Le partenariat

S'il y a lieu, le milieu valide-t-il ce projet pour la pertinence de sa réponse aux besoins définis ?

Le projet suscite-t-il l'intérêt et l'adhésion des partenaires locaux ? du milieu ?

Comment l'entreprise pourra-t-elle compter sur les forces du milieu ?
Quelle est la nature des engagements des partenaires ?

> Les impacts directs et indirects du projet sur le milieu

Quelles sont les retombées du projet pour la communauté locale ?

Quels sont les impacts directs (emplois, services) ?

Quels sont les effets indirects (sur le partenariat local, sur d'autres projets en cours et sur le développement global du territoire) ?

> La qualité de la prestation prévue

L'offre de service est-elle de qualité suffisante pour répondre adéquatement à la demande de la clientèle visée ?

> La cohérence avec les priorités locales ou régionales

Le projet s'intègre-t-il dans les priorités du plan de développement local ou régional ?

2. Perspectives d'autonomie financière et économique

- > **L'étude de marché**
 - L'étude de marché est-elle concluante ?

- > **La pertinence des aspects économiques**
 - Les perspectives de vente et les résultats prévisionnels sont-ils réalistes compte tenu du marché ciblé ?
 - Le taux d'endettement est-il acceptable ?

- > **La cohérence avec les buts**
 - Les prévisions d'équilibre économique permettent-elles d'atteindre les objectifs sociaux poursuivis ?

- > **La stratégie de mise en marché**
 - La stratégie retenue est-elle pertinente pour assurer la viabilité de l'entreprise ?
 - Cette stratégie prévoit-elle d'utiliser pleinement le double potentiel de l'économique et du social ? À cet égard, les moyens choisis sont-ils pertinents ? novateurs ?

- > **Le plan de financement**
 - La diversité, la complémentarité et l'équilibre des sources de financement permettent-ils d'atteindre les résultats prévus, au regard de la viabilité économique et de la rentabilité sociale ? Les sources de financement sont-elles solides ? Permettent-elles le démarrage, le développement de l'entreprise ?

- > **L'échéancier opérationnel**
 - Les échéanciers de travail annoncés sont-ils réalistes ?
 - Y a-t-il des risques de délais ?
 - Quelles en seraient les conséquences sur la réalisation du projet ?

3. Processus démocratique

- > **Le cadre légal**
 - L'organisme est-il un OBNL ou une coopérative ?

- > **La vie démocratique**
 - L'organigramme proposé permet-il de garantir la vie démocratique des travailleurs et des usagers ?

4. Primauté des personnes

> La qualité des emplois

L'entreprise crée-t-elle des emplois durables ?

Les niveaux de rémunération de même que les conditions de travail sont-ils satisfaisants, comparés à des emplois similaires sur le marché local ?

S'il y a lieu, l'encadrement des employés prévu correspond-il à leurs besoins particuliers ?

> La formation

Lorsque cela s'applique, y a-t-il un plan de formation prévu pour les employés ? pour les gestionnaires ?

Par quels moyens cette formation se réalisera-t-elle ? (ressources humaines internes, partenaires, associés)

5. Participation et responsabilité individuelle et collective

> Le groupe promoteur

La crédibilité, l'expertise et les réalisations (le cas échéant) du groupe promoteur sont-elles garantes de la réalisation du projet ?

> Le leadership

Le leadership et les expertises requises sont-ils réunis à l'intérieur de l'organisation ?

Dans la négative, quelles sont les ressources complémentaires prévues pour assurer la mobilisation des compétences manquantes ou insuffisantes ?

> L'organisation du travail

Le partage des responsabilités, la répartition des tâches, la complémentarité des compétences, le mode de prise de décision et le contrôle de la qualité, tels que prévus, permettent-ils d'atteindre les objectifs de rentabilité sociale et économique du projet ?



Modèle de plan d'affaires d'une entreprise d'économie sociale

Annexe 1

Il n'existe pas de méthode ni de règles absolues pour rédiger un plan d'affaires. On s'entend cependant sur un certain nombre d'éléments clés, les autres éléments dépendant de la nature du projet.

En fait, la cohérence, la clarté et la pertinence de l'information contenue dans le plan d'affaires ont plus d'importance que son volume.

Le plan d'affaires de l'entreprise d'économie sociale recoupe plusieurs éléments d'un plan d'affaires traditionnel, mais il s'en distingue par ses principes et ses règles de fonctionnement propres. La rédaction d'un plan d'affaires complet, cohérent et convaincant est pour le groupe promoteur une étape cruciale dans le processus d'élaboration d'un projet, puisque les partenaires pressentis baseront leur décision d'y participer ou non sur les renseignements qu'il contient.

Le modèle ci-joint comprend les rubriques suivantes :

1. La présentation du projet
2. La présentation du groupe promoteur
3. La faisabilité du projet
4. L'organisation et les ressources humaines
5. Le partenariat
6. Les retombées dans le milieu
7. Les sources de financement
8. Les prévisions financières
9. Les annexes au plan d'affaires

Ce modèle de plan d'affaires se termine sur quelques propos concernant la consolidation d'un projet ou d'une entreprise d'économie sociale.

1.

La présentation du projet

Le résumé du projet (1 ou 2 pages)

Le résumé a pour objet de présenter un aperçu général du projet. Il doit inclure ses principaux éléments, notamment : la présentation du groupe promoteur, la description du projet, l'évaluation de son coût global, de même que la liste des partenaires du milieu impliqués. Il importe, d'entrée de jeu, d'indiquer s'il s'agit de la création d'une nouvelle entreprise ou du développement d'un nouveau service dans une entreprise existante. Dans ce dernier cas, le résumé doit clairement indiquer quelle est la situation actuelle de l'entreprise (les activités offertes et les ressources en place) et ce vers quoi le groupe promoteur se dirige (les nouveaux services et les ressources additionnelles qui seront nécessaires).

L'utilité sociale du projet

Les objectifs du projet doivent s'inscrire dans un questionnement large de rentabilité collective (sociale et économique). Leur description doit donc intégrer ces deux volets et préciser leur complémentarité.

Le lien avec les priorités locales ou régionales

Il est pertinent de préciser comment le projet permet de mettre en valeur des ressources locales, s'il répond à un besoin exprimé par une démarche collective, ou s'il s'inscrit dans une démarche de planification locale ou régionale.

L'échéancier de réalisation

Il importe d'indiquer la date prévue pour le démarrage du projet et de fournir un échéancier détaillé des différentes étapes de développement du projet au cours des trois premières années.

2.

La présentation du groupe promoteur

La structure organisationnelle de l'entreprise

Il s'agit ici de faire connaître la forme juridique de l'entreprise (coopérative ou organisme à but non lucratif), de présenter un organigramme illustrant le modèle d'entreprise et les mécanismes prévus de participation démocratique ou de vie associative (assemblée générale, conseil d'administration, comité exécutif).

La mission de l'organisation et les activités actuelles

Le plan d'affaires doit comprendre une description de la mission de l'organisation, de ses activités actuelles (c'est-à-dire des biens ou des services offerts), et de ses liens avec l'ensemble de la communauté.

S'il s'agit d'une nouvelle entreprise, il convient d'indiquer sa mission ainsi que les services prévus.

3.

La faisabilité du

projet

Le plan d'affaires doit fournir de l'information sur les biens ou les services offerts, sur leur tarification et sur la stratégie de mise en marché. Il faut en quelque sorte démontrer la rentabilité et la viabilité du projet dans son volet économique.

La description des biens et services

Il faut ici préciser, dans le détail, les types de produits ou de services envisagés dans le projet, de même que leurs caractéristiques et les avantages qu'ils présentent.

L'analyse ou l'étude du marché

Il importe de décrire précisément l'ensemble des éléments qui vont permettre d'apprécier la pertinence du projet, notamment :

- > le marché visé ou les clients susceptibles d'acheter le produit ou le service, l'évolution prévue, comme la solvabilisation¹ de la demande par des aides gouvernementales, par exemple. Il importe de bien cerner le profil de la clientèle : âge, sexe, scolarité, revenu. S'il s'agit d'organisations ou d'entreprises, on précise leurs activités principales, leur chiffre d'affaires, le nombre d'employés, leur emplacement ;
- > la concurrence existante et son évolution prévisible. On fait référence ici aux concurrents directs, c'est-à-dire ceux qui offrent un produit ou un service similaire, et aux concurrents indirects, c'est-à-dire ceux qui répondent aux besoins du client de manière différente. On précise les principales caractéristiques de ces concurrents, leur approche, leur stratégie de mise en marché, leurs forces et leurs faiblesses.

La production et les ressources matérielles

Il faut préciser dans le détail :

- > les équipements et les travaux d'aménagement nécessaires à la réalisation du projet ;
- > les méthodes et les conditions de production envisagées, les technologies ou le savoir-faire nécessaires ;
- > l'approvisionnement et l'origine des matières premières, les fournisseurs, la gestion des achats et des stocks ;
- > les aménagements propres au volet social du projet, par exemple des postes de travail accessibles aux personnes vivant avec un handicap, un ascenseur dans une résidence pour personnes âgées ;
- > le prix de revient par unité de produit ou par heure de service, en détaillant les coûts de production variables et les coûts fixes de l'organisme.

La stratégie de mise en marché et le réseau de distribution

On décrit ici les moyens et les ressources nécessaires, notamment :

- > le mode d'accès au marché ou le réseau de distribution : vente directe, distribution par l'intermédiaire de détaillants, en réseau de prescripteurs ;

1. Un marché est solvable s'il peut s'appuyer, pour se consolider et se développer, sur la participation financière de l'utilisateur ou du client ou encore d'une partie de la clientèle.

- > les outils de promotion des biens ou des services (ex. : journaux, affiches, dépliants, envois postaux) ;
- > l'image à développer auprès des clients, de la collectivité et des partenaires ;
- > les activités de relations publiques ;
- > les stratégies de marketing social prévues, par exemple : la valorisation du volet social de l'entreprise, son apport à la collectivité.

La politique de tarification Le plan d'affaires doit préciser la politique de tarification, c'est-à-dire le tarif établi pour le bien ou le service (lequel tient compte des coûts, de la concurrence et de la capacité à payer des clients) de même que les conditions de paiement (ex. : délais de paiement des clients et des fournisseurs).

L'emplacement Le cas échéant, on indique l'emplacement choisi pour l'entreprise de même que les avantages en ce qui concerne :

- > la facilité d'accès pour la clientèle ;
- > la proximité des services, des fournisseurs ;
- > les coûts de transport ou le temps nécessaire aux déplacements ;
- > le coût du loyer, l'environnement, la sécurité, le zonage.

Le carnet de commandes Pour les entreprises de production, on indique si le promoteur a en main des ententes, des contrats ou des demandes de soumission, de même que l'enjeu financier que ces derniers représentent.

4.

L'organisation et les

ressources humaines

L'expertise et les réalisations du groupe promoteur

Le promoteur d'un projet d'entreprise d'économie sociale doit établir sa crédibilité. Ses forces sont sa connaissance du domaine d'intervention et sa capacité d'aller chercher l'expertise qui n'est pas présente dans l'équipe de départ.

Pour soutenir sa crédibilité auprès des partenaires financiers, le promoteur collectif peut s'appuyer sur des dossiers de presse, des rapports d'activités ou sur tout autre document faisant état de ses réalisations passées et de leurs résultats. **Le caractère collectif du promoteur n'enlève pas l'importance d'un porteur de projet, d'un leadership dans le groupe.** Il est donc crucial de mettre en valeur l'expertise des développeurs présents dans l'organisation en incluant dans le plan d'affaires les curriculum vitæ des ressources internes.

Le promoteur collectif peut aussi être reconnu pour sa capacité à s'adjoindre des collaborateurs, par son sens de l'organisation et son initiative, ainsi que par sa volonté et sa capacité d'atteindre des résultats. Il est important de faire état de ses compétences en gestion et en administration. Dans la phase de démarrage, cette expertise sera très précieuse et il est recommandé d'avoir une ressource interne ou externe qui assure le suivi du projet sur le plan financier.

Les ressources humaines et le plan d'embauche

On doit trouver dans le plan d'affaires des éléments concernant la main-d'œuvre requise par le projet, c'est-à-dire le nombre d'emplois (créés et consolidés) prévus au départ, le nombre d'emplois générés dans les trois premières années du projet, les qualifications requises de même que la stratégie de recrutement de la main-d'œuvre.

Par ailleurs, dans le cas où des travailleurs embauchés présentent des problématiques particulières, le modèle d'encadrement préconisé par l'entreprise doit être précisé dans le plan d'affaires.

La qualité des emplois

Même si les projets d'économie sociale peuvent obtenir de façon privilégiée des subventions d'aide à l'embauche, que ce soit du fait de leur mission particulière d'insertion économique ou à titre d'aide durant la période de démarrage, il n'en reste pas moins que les emplois créés doivent être de vrais emplois, c'est-à-dire :

- > rémunérés par des salaires ;
- > assujettis aux lois du travail ;
- > réguliers ou stables, saisonniers selon le cas.

Le plan d'affaires doit donc préciser les conditions de travail offertes, les niveaux de rémunération et les avantages sociaux prévus. Par ailleurs, les emplois créés doivent offrir dans la mesure du possible des possibilités de développement personnel et professionnel.

La répartition des tâches

Le travail de production de biens ou de services s'organise autour d'une répartition des tâches propre à chaque secteur d'activité et adaptée au projet social et au contexte local. Elle doit donc être précisée afin d'évaluer le rôle de chacun des salariés dans l'organisation, en démontrant la cohérence des choix retenus au regard des objectifs et des contraintes inhérentes au projet. L'organisation des tâches ainsi définie devrait inclure aussi les titres des emplois.

La formation de la main-d'œuvre

Il peut être nécessaire pour l'entreprise d'assurer la formation du personnel, surtout s'il s'agit de développer de nouvelles fonctions à l'intérieur d'un nouveau marché. Si tel est le cas, le plan d'affaires doit préciser les activités qui seront réservées à la formation des travailleurs et les coûts afférents.

5.

Le

partenariat

Selon la nature du projet, l'adhésion des partenaires du milieu devient un facteur de réussite important. Il est donc primordial de faire état de l'ancrage du projet dans le milieu et des partenariats envisagés ou conclus, d'en préciser la nature et l'impact sur la réalisation du projet, en matière de financement, d'expertise ou de toute autre forme de soutien.

6.

Les retombées dans le milieu

En général, un projet d'entreprise d'économie sociale comporte dans ses objectifs un volet concernant les retombées dans le milieu dont il est issu.

Le plan d'affaires doit donc préciser le type et l'ampleur des effets bénéfiques attendus pour le milieu, en se référant au contexte local pour montrer dans quelles perspectives d'amélioration il s'inscrit et en expliquant comment la réalisation de l'initiative contribue au développement social et économique de la communauté. Selon la nature du projet et en fonction des particularités du secteur d'activité, ou encore en relation avec les priorités établies, ces retombées peuvent être soit directes lorsqu'elles sont liées aux objectifs de départ, soit indirectes par les effets à terme de l'initiative.

Il peut s'agir, par exemple :

- > d'une meilleure accessibilité aux produits ou aux services ;
- > de l'impact positif sur la rétention d'un groupe de population visé ;
- > des effets de prévention sur les plans de l'isolement social, de la santé ou de la criminalité ;
- > de l'impact sur la cohésion sociale dans un quartier ;
- > du développement des qualifications professionnelles sur un territoire où les entreprises doivent adapter la main-d'œuvre pour répondre à des besoins nouveaux de production ou de services ;
- > de l'effet multiplicateur de certaines activités qui ont pour effet d'en générer d'autres ;
- > de l'amélioration de la qualité de vie des citoyens sur le territoire ;
- > du développement d'une expertise locale et régionale dans des secteurs d'activité où l'offre locale est insuffisante pour répondre aux besoins du territoire ;
- > de l'impact sur le développement ou de la consolidation du potentiel d'auto-organisation d'une communauté ;
- > de la régularisation du travail souterrain, qui entraîne une meilleure qualité des services et une amélioration de la situation des personnes qui en bénéficient.

7.

Les sources de financement

Le financement d'un projet d'économie sociale repose souvent sur la contribution combinée et complémentaire de plusieurs partenaires provenant de différents secteurs. Les sources de financement potentielles sont les suivantes :

- > *La mise de fonds du groupe promoteur.* Une part du financement peut provenir d'un apport fourni par l'organisme lui-même ou par ses membres, notamment dans le cas des coopératives.

- > *La contribution des usagers.* Le tarif établi pour le bien produit ou le service rendu permettra à l'organisation d'évaluer la contribution des usagers au financement du projet.
- > *Le financement privé.* Les entreprises d'économie sociale font souvent appel aux capitaux privés : prêts bancaires, marges de crédit, fonds privés de capital de risque.
- > *Le financement public.* Une partie de la prestation sociale peut être couverte par des fonds publics dans le cadre de différents programmes (subventions de démarrage ou récurrentes pour l'encadrement social, l'accompagnement pédagogique). La contribution de l'État peut également se manifester par des allocations liées à la prestation de services auprès des personnes démunies (ex. : allocation de garde, programme d'exonération financière, etc.) ou encore par l'accès à des fonds de capital de risque ou à des garanties de prêt.
- > *La contribution des partenaires.* Le groupe promoteur peut bénéficier du soutien de partenaires sous forme d'« argent-ressource » : la mise à la disposition gratuite de locaux, d'équipement ou de ressources humaines.

Il importe donc de préciser ici les sources sur lesquelles le groupe promoteur pourra compter en distinguant le démarrage du projet de l'exploitation de l'entreprise en vitesse de croisière. Cette distinction est très importante, car les sources de financement ne sont pas forcément les mêmes dans les deux cas.

8.

Les prévisions

financières

Les prévisions financières revêtent une grande importance dans le plan d'affaires. Elles doivent démontrer la faisabilité et la viabilité financières du projet. Les partenaires financiers sont sensibles à des prévisions financières **réalistes** et **complètes**.

En général, on établit les prévisions pour les trois premières années d'opération.

Deux outils prévisionnels sont privilégiés :

- > l'état financier ;
- > le budget de caisse.

Les états financiers prévisionnels : états de résultats et bilans prévisionnels

Les prévisions financières sont présentées dans les états financiers prévisionnels.

Les deux états financiers à intégrer au plan d'affaires sont le bilan et l'état des résultats (profits et pertes).

- > *Le bilan* montre la situation financière de l'entreprise à **un moment donné**. Il donne la liste des actifs, des passifs et des capitaux propres dans l'entreprise.
 - L'actif est la somme des ressources économiques dont l'entreprise dispose : l'argent en caisse, les comptes à recevoir, le terrain, les immeubles, les équipements.
 - Le passif représente les dettes de l'entreprise : comptes à payer, emprunts, impôts.
 - Le capital propre est la différence entre la somme des actifs et celle des passifs.

- > *L'état des résultats* donne le résultat financier des activités d'une entreprise **pendant une période donnée**, en général pendant une année financière. L'état des résultats établit le rapport entre les revenus et les dépenses et dégage le résultat net, à savoir un surplus d'opération, une perte ou l'équilibre entre les revenus et les dépenses.

Dans le cas d'une entreprise d'économie sociale, il est utile de distinguer, dans les revenus et les dépenses, ceux liés à la mission sociale du projet (ex. : formation, encadrement spécial des travailleurs) de ceux liés à l'activité économique (production et vente des biens ou des services).

Par ailleurs, il est possible que les revenus et les dépenses ne s'équilibrent pas dès la première année et que l'état des résultats donne un solde négatif. Dans ce cas, le plan d'affaires doit faire ressortir comment la situation se rééquilibrera à terme et comment les déficits seront financés (apports ou prêts de partenaires, des membres de la coopérative, subventions, crédit de fonds de roulement).

Les états financiers devraient enfin faire clairement ressortir les coûts liés spécifiquement au démarrage du projet et le mode de financement prévu.

Le budget de caisse prévisionnel

Il est nécessaire et très important car il permet d'évaluer les besoins de trésorerie à court terme. Il doit faire apparaître, sur une fréquence mensuelle :

- > toutes les rentrées d'argent : subventions, crédits, apports ainsi que les recettes provenant de la vente ;
- > toutes les sorties de fonds : paiement des investissements, des services, des salaires, des approvisionnements et autres ;
- > les autres revenus provenant des programmes publics et les autres recettes liées à la mission sociale de l'entreprise, détaillés et ventilés par bailleur de fonds.

Le résultat mensuel des recettes moins les dépenses doit faire apparaître le niveau des besoins de trésorerie pour chaque mois et la façon dont ils seront couverts, par des avances bancaires par exemple.

9.

Les annexes au plan

d'affaires

Il est important d'inclure en annexe au plan d'affaires des copies :

- > de la charte ;
- > des règlements généraux ;
- > des derniers états financiers vérifiés, s'il y a lieu ;
- > des curriculum vitæ des principales ressources de l'entreprise ;
- > du dernier rapport d'activités.

La consolidation d'un projet ou d'une entreprise d'économie sociale

La consolidation, dans l'optique du mouvement communautaire, désigne le stade de développement d'un organisme qui se stabilise et s'enracine durablement dans son milieu. L'enracinement est souvent fonction du réseautage et de la capacité d'une organisation de se renforcer en s'entourant de nouveaux partenaires et d'expertises complémentaires.

Les mécanismes de soutien au développement de l'entreprise

Les promoteurs d'un projet en économie sociale devraient prévoir des mécanismes visant la pérennité et le développement de l'entreprise. La mise en place de tels mécanismes constitue un processus plus large que celui de la seule gestion régulière. Il fait référence notamment à la capacité de réagir dans des situations imprévues.

L'entreprise d'économie sociale peut également s'appuyer sur son réseau de partenaires pour passer au travers des difficultés qu'elle est susceptible de rencontrer. Il est donc important de déterminer au départ quelles sont les ressources internes (membres du conseil d'administration), les ressources externes (expertises particulières) et les organismes partenaires susceptibles de fournir un soutien à l'entreprise, et d'en préciser les modalités.

L'autoévaluation de l'entreprise

L'autoévaluation de l'entreprise est un exercice qui a deux fonctions :

- > faire le bilan des réalisations par rapport aux prévisions, faire état des difficultés rencontrées, en analyser les conséquences ;
- > donner aux dirigeants de l'entreprise d'économie sociale l'information pertinente afin de faciliter les décisions concernant les ajustements nécessaires et pour prévenir d'autres situations potentiellement difficiles.

Cette démarche d'autoévaluation, entreprise à intervalles réguliers, est aussi un outil de concertation interne qui peut souvent associer les partenaires les plus proches de l'entreprise. Elle permet d'actualiser collectivement la mission et d'ajuster les objectifs opérationnels au fur et à mesure des réalisations.

Il est important qu'un tel processus soit prévu dans le projet d'une entreprise d'économie sociale, notamment à cause de son caractère atypique par rapport à un projet plus traditionnel.

À ce titre, le groupe promoteur devrait prévoir dès le départ les modalités d'autoévaluation et préciser les outils, la méthode, la fréquence et les processus prévus.



**Quelques exemples d'entreprises
d'économie sociale¹**

Annexe 2

Taxi-Bus

Rimouski

Le Centre de transition

Le Sextant inc.

Anjou

Coopérative forestière

Ferland-Boilleau

Festival international

de musique actuelle de

Victoriaville

Le P'tit Bonheur

Saint-Camille

Gespeg

Fontenelle

**Atelier du chômeur
du Bas-Richelieu**

Sorel

1. Ces exemples sont tirés de : *Mémoire collective. Fichier d'informations sur les initiatives en développement économique communautaire et en développement local*, IFDEC, 1996.

TAXI-BUS

380, rue de la Cathédrale
Rimouski (Québec)

Secteur de l'entreprise : services

Statut de l'entreprise : organisme à but non lucratif

Il y a quelques années, la ville de Rimouski décidait d'abandonner le service de transport en commun par autobus en raison des coûts trop élevés. Un conseiller municipal a eu l'idée de trouver une solution aux problèmes occasionnés par cet arrêt de service. Après deux ans d'efforts ponctués de nombreuses consultations et d'intenses négociations avec le ministère du Transport (il s'agissait du premier projet de ce genre au Québec), avec la collaboration étroite de la Coopérative de taxi 800 et à la suite d'études sur les besoins réels, le projet d'un transport commun en taxi a été lancé à l'été 1993.

Taxi-Bus offre à la population, sur demande et moyennant des frais d'adhésion de 1 \$, un transport intermunicipal en taxi, à tarif fixe. Le membre doit appeler à l'avance, donner son numéro matricule, et indiquer l'heure et l'endroit de son déplacement. Il en coûte 2,25 \$ pour une course. Le service est offert de 7 h à 19 h les lundis, mardis et mercredis, et de 7 h à 22 h les jeudis et vendredis.

Sur le plan du financement, outre la contribution des usagers, le projet bénéficie d'une subvention du ministère des Transports (40 % de la contribution des usagers) et de la ville de Rimouski.

COOPÉRATIVE FORESTIÈRE

FERLAND-BOILLEAU

445, route 181
Ferland-et-Boilleau (Québec)

Secteur de l'entreprise : coupe de bois, production de plans d'aménagement forestier

Statut de l'entreprise : coopérative de travail

Année de fondation : 1963

Au cours de ses premières années d'existence, la Coopérative forestière Ferland-Boilleau était surtout engagée dans la coupe de bois pour les compagnies forestières. Elle a ainsi rapidement acquis une expertise et une reconnaissance dans l'exploitation forestière. À l'affût de l'évolution de la politique forestière, elle s'est ensuite engagée dans le domaine de l'aménagement forestier. Depuis le début des années 1980, la coopérative a réalisé de nombreux contrats d'aménagement pour divers intervenants forestiers (compagnies forestières, MER, Rexfor). De plus, elle a investi dans la mise en place d'un complexe de production de plants forestiers. Ainsi, en 1984, la coopérative obtenait du gouvernement du Québec un contrat de production de cinq millions de plants pour une durée de cinq ans. Ce contrat a été renouvelé par la suite et a favorisé la participation des femmes à l'entreprise, stimulant ainsi le développement de l'esprit coopératif dans la localité.

Dans le secteur de la transformation du bois, la Coopérative forestière Ferland-Boilleau s'est impliquée comme actionnaire majoritaire pendant plus de deux ans dans une scierie de la région et elle a été étroitement associée à la mise en place de l'usine de panneaux gaufrés de Chambord. Aujourd'hui, la Coopérative forestière Ferland-Boilleau livre environ 400 000 mètres cubes de bois dans différentes usines du Saguenay-Lac-Saint-Jean et de la Côte-Nord.

Actuellement, la coopérative compte 145 membres et donne de l'emploi à environ 200 personnes.

La Coopérative forestière Ferland-Boilleau étant une coopérative de travail, les employés participent naturellement à l'orientation et à la gestion de l'entreprise.

FESTIVAL INTERNATIONAL DE MUSIQUE ACTUELLE DE VICTORIANVILLE (FIMAV)

82, rue Notre-Dame Est, C.P. 460
Victoriaville (Québec)

Secteur de l'entreprise : culture

Statut de l'entreprise : organisme à but non lucratif

La mission principale de l'organisme à but non lucratif est de promouvoir les nouvelles musiques expérimentales et d'improvisation par la présentation de concerts et l'organisation ponctuelle d'événements d'envergure internationale. Le FIMAV est un événement majeur reconnu par le ministère de la Culture et des Communications par l'intermédiaire du Conseil des arts et des lettres du Québec. Depuis 1982, 14 éditions du festival ont été tenues.

Le FIMAV compte trois employés réguliers, deux employés à temps partiel. À l'approche du festival, l'organisme peut compter plus de 70 personnes contractuelles pour des périodes variées.

Les principales sources de revenus de l'organisme se subdivisent en deux catégories :

Subventions	276 996 \$
Revenus autonomes	180 653 \$
– billetterie	
– droits de radiodiffusion de Radio-Canada	
– commandites	
– bar	
– articles promotionnels et produits dérivés	

LE P'TIT BONHEUR

162, rue Miquelon
Saint-Camille (Québec)

Secteur de l'entreprise : activités communautaires et culturelles

Statut de l'entreprise : organisme à but non lucratif

Ayant déjà compté plus de 1 200 habitants en 1940, la population de Saint-Camille avait chuté à 450 en 1985. À cette époque, les services offerts au sein de la collectivité étaient menacés. Le défi de la reprise en main du développement fut relevé par un groupe initial de six personnes qui ont élaboré une stratégie d'intervention aux niveaux communautaire et culturel. Ce premier groupe d'investisseurs de la localité a acheté l'édifice où auront lieu les activités du P'tit Bonheur.

Le P'tit Bonheur est un projet communautaire intégré qui comprend cinq volets. Le premier regroupe les services communautaires : la popote roulante du mardi, les petits déjeuners du dimanche, les pizzas du vendredi et les prêts de locaux. Le deuxième volet englobe les arts de la scène, c'est-à-dire la chanson, le théâtre, les spectacles de musique. Le troisième volet touche les arts visuels (Espace Hortense) : une série de six expositions durant l'année et de quatre ateliers libres. Le quatrième volet concerne la formation. Il touche une dizaine de disciplines variées, dont la peinture, la danse, le Tai chi et le tambour. Le dernier volet du P'tit Bonheur comporte un centre d'interprétation du milieu rural qui regroupe quatre secteurs d'activités.

L'organisme compte 10 employés dont deux à temps plein, un à temps partiel, un contractuel, un employé saisonnier.

Le P'tit Bonheur a atteint un niveau d'autofinancement de 60 à 70 %. Sa principale source de revenus à ce jour est la vente de pizza fraîche, tous les vendredis (150 à 200 pizzas par semaine).

LE CENTRE DE TRANSITION LE SEXTANT INC.

11301, rue Mirabeau
Anjou (Québec)

Secteur de l'entreprise : articles de bureau et entretien ménager

Statut de l'entreprise : organisme à but non lucratif

Le Centre de transition Le Sextant inc. est un centre de travail adapté accrédité par l'Office des personnes handicapées du Québec et qui existe depuis 1982. Son rôle premier consiste à fournir à des personnes handicapées qui ne peuvent travailler dans des conditions ordinaires un milieu de travail adapté à leurs besoins. Le Sextant inc. œuvre dans le domaine de la fabrication et de la distribution de produits de papeterie. L'entreprise dispose de sa propre usine sur la rue Mirabeau à Anjou près de Montréal. Le Sextant inc. offre aussi des services d'entretien ménager commercial, institutionnel et industriel.

Le Centre de transition Le Sextant inc. emploie actuellement 200 personnes.

L'entreprise atteint maintenant un chiffre d'affaires de 6 M\$. De ce budget, 25 % provient de subventions gouvernementales.

GESPEG

783, boulevard Pointe-Navarre
Fontenelle (Québec)

Secteur de l'entreprise : tourisme

Statut de l'entreprise : organisme à but non lucratif

Gespeg est un site d'interprétation de la culture micmac, situé à Pointe-Navarre à quelques kilomètres de Gaspé. On y découvre comment vivait ce peuple à la fin du XVII^e siècle, de saison en saison. Le visiteur est mis en contact avec le milieu de vie des Micmacs et est à même d'apprécier l'étendue de leurs connaissances environnementales ainsi que les techniques qu'ils ont développées pour tirer de leur environnement naturel la nourriture, les vêtements et tous les objets utiles à leurs activités quotidiennes.

Gespeg emploie 20 autochtones à temps plein.

ATELIER DU CHÔMEUR DU BAS-RICHELIEU

165, avenue Hôtel-Dieu
Sorel (Québec)

Secteur de l'entreprise : récupération de vêtements, de meubles et d'appareils électroménagers

Statut de l'entreprise : organisme à but non lucratif

Incorporé en 1992, l'Atelier du chômeur du Bas-Richelieu est un organisme à but non lucratif reconnu comme une entreprise d'utilité collective par le ministère de la Sécurité du revenu. Cet organisme a pour objectif l'entraide, la réinsertion sociale, la création d'emplois et la préservation de l'environnement. Son moyen privilégié : la récupération d'appareils électroménagers, de meubles et de vêtements, qui sont réparés et ensuite vendus aux personnes défavorisées par l'intermédiaire du magasin Recyclo-Centre.

L'Atelier du chômeur est né dans la foulée de la crise économique du début des années 1980. Pour répondre aux besoins croissants de la population, le regroupement des chômeurs de la région procède à la collecte d'objets usagés et les revend à des prix symboliques.

De ce service à la population naît une entreprise de récupération et de recyclage de tissu qui s'installe à Waterloo en avril 1989. Les activités du comptoir de linge se poursuivent sous la responsabilité du Centre d'aide et d'information populaire. En 1990, les administrateurs créent un comité de gestion afin d'assurer une meilleure administration.

Pour mieux desservir la clientèle, l'Atelier du chômeur redéménage en juillet 1993. L'espace disponible au 165, rue Hôtel-Dieu est gigantesque. L'entreprise connaît une croissance vertigineuse depuis son déménagement.

Bibliographie

- ALLEN, J. (1993). « Book Reviews », *International Journal of Urban and Regional Research*. Vol. 17, no. 1, March, p. 147-148.
- ALLIANCE COOPÉRATIVE INTERNATIONALE/INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE (1995). XXI ICA Congress, Manchester, Agenda and Reports.
- ASSEMBLÉE NATIONALE DU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (1997). *Loi sur les coopératives*, L.R.Q., chapitre C-67.2, Éditeur officiel du Québec.
- AUBRY, F et J. CHAREST (1995). *Développer l'économie solidaire (éléments d'orientation)*, Service de recherche CSN, 50 p.
- BÉLANGER, P., J. BOUCHER et B. LÉVESQUE (1994). « L'économie solidaire au Québec : la question du modèle de développement », in *L'économie solidaire, une perspective internationale*, Sociologie économique/Desclée de Brouwer, Paris.
- BÉLANGER, P. et B. LÉVESQUE. (1992) « Le mouvement populaire et communautaire : de la revendication au partenariat », in DAIGLE, G. et G. ROCHER (sous la dir.), *Le Québec en Jeu. Comprendre les grands défis*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, p. 713-747.
- BÉLANGER, J.-P. (1996). « L'Économie sociale : quelques dimensions », texte non publié, 29 janvier, p. 97.
- BOUCHARD, M., G. CARRÉ, D. CÔTÉ et B. LÉVESQUE (1995). « Pratiques et législations coopératives au Québec : un chassé-croisé entre coopératives et État », in ZEVI, A et J.L. MONZON CAMPOS (Eds), *Coopératives, marchés principes coopératives*, De Boeck Université, Bruxelles.
- BUREAU FÉDÉRAL DE DÉVELOPPEMENT (QUÉBEC) (1997). « Fonds de développement local et régional au Québec ».
- CABOTTE, L. (1995). « L'économie des services de proximité : l'importance du passé et du rôle de l'organisation », *Cahiers du Centre d'Études pour l'emploi*, Paris, n° 34, p. 287-317.
- CAILLOUETTE, J. (1995). Rapport synthèse. Rencontre du 29 novembre 1995 avec des organisateurs communautaires et des coordonnateurs de projet d'utilité collective, Conseil de la santé et du bien-être, 7 p.
- CAILLOUETTE, J. (1996). « Organismes d'utilité collective : une stratégie de lutte contre l'exclusion du travail », Conseil de la santé et du bien-être, 45 p.
- CAMPBELL, M. (1997). *L'économie sociale et les stratégies locales pour l'emploi*, document de base aux discussions de la Conférence internationale sur l'économie sociale et les stratégies locales pour l'emploi, OCDE et Programme LEED, Montréal, 19 juin.
- CANGIANI, M. (1996). « About the possibility of reversing the process of commodification. The scope of the « nonprofit economy » », Paper presented at the 6th International *Karl Polanyi Conference*, Montréal, November, 1996. Montréal : Karl Polanyi Institute of Political Economy, Concordia University.

- CARRIER, J. (1996). « Principales modifications à la Loi sur les coopératives », *Réseau Coop*, vol. 3, n° 4, p. 5-8.
- CHAGNON, L. (1996). « Quelques stratégies de développement communautaire et de développement local au Québec », Tableau synthèse, IFDEC, juin, 1 p.
- CHIBNIK, M. (1991). *American Anthropologist*. Vol. 93, No. 3, September, p. 713-714.
- CHURCH, K., CREAL, L. (1995). « Voices of experience, five tales of community economic development in Toronto ». January, CED/Health Research Project.
- COLLECTIF (1995). Le texte sur l'économie solidaire paru dans *Le Monde*.
- COMEAU, Y. et J.L. BOUCHER (1997). « L'économie sociale est-elle un projet de développement crédible ? in *Économie et solidarités*, vol. 28, n° 2, p. 1-10.
- COMITÉ D'ORIENTATION ET DE CONCERTATION SUR L'ÉCONOMIE SOCIALE (1996). *Entre l'espoir et le doute*, Québec.
- CONJONCTURE ET CONVERGENCES (1996). Les Actes du Colloque, *Les pratiques de développement économique communautaire (DEC) au Québec*, Université de Montréal, 14 et 15 juin 1996.
- CONSEIL QUÉBÉCOIS DE DÉVELOPPEMENT SOCIAL (1997). *L'économie sociale, dérision ou panacée?* Actes de la table ronde.
- CORNFORTH, C. (1995). « Patterns of Cooperative Management : Beyond the Degeneration Thesis », in *Economic and Industrial Democracy*. London, Thousand Oaks and New Delhi : SAGE, Vol. 16, p. 487-523.
- D'AMOURS, M. (1997). *Présence de l'économie sociale au Québec, une illustration dans six secteurs et sept régions*, Institut de formation en développement économique communautaire (IFDEC).
- DESCHÊNES, G. (1979). « Le mouvement coopératif est-il cyclique ? », in *Le mouvement coopératif québécois*, Guide bibliographique, Éditions du Jour, p. 1-13.
- DEFOURNY, J. et J.L. MONZON CAMPOS (1992). *Économie sociale, entre économie capitaliste et économie publique/The Third Sector, Cooperative, Mutual and Nonprofit Organizations*, CIRIEC, De Boeck Université, Bruxelles.
- DEFOURNY, J. (1992). « The Origins, Forms and Roles of a Third Major Sector », in DEFOURNY, J. et J.L. MONZON CAMPOS, *Économie sociale, entre économie capitaliste et économie publique/The Third Sector, Cooperative, Mutual and Nonprofit Organizations*, CIRIEC, De Boeck Université, Bruxelles, p. 27-49.
- DEMOUSTIER, D. (1994). « L'économie sociale toujours à réinventer », propos recueillis par Jean-Pierre Chanteau, *Alternatives économiques*.
- DESROCHE, H. (1983). *Pour un traité d'économie sociale*, Coopérative d'information et d'édition mutualiste, France.
- DESROCHE, H. (1977). *Économie et sociologie coopératives*, Anthologie, CIEM.

- DOSSOU, F. et A. FOUQUET (1997). « Métiers et emplois du service direct au particulier. La question de la professionnalité et de la formation », Centre d'Études de l'emploi, Paris, 181 p.
- ÉCONOMIE LOCALE ET TERRITOIRES (1997). Vol. 1 n° 4, juin.
- EME, B., L. FAVREAU, J.-L. LAVILLE, Y. VAILLANCOURT (sous la dir.) (1996). *Société civile, État et économie solidaire*, Université du Québec à Montréal, Centre national de la recherche scientifique, Université du Québec à Hull, CRIDA-LSCI, CRISES.
- ESSER, J. (1994). « Reviews », *Contemporary Sociology - A Journal of Reviews*. Vol. 23, No. 2, March, p. 309-310.
- FAVREAU, L. et B. LÉVESQUE (1996). *Développement économique communautaire, Économie sociale et intervention*, Presses de l'Université du Québec.
- FAVREAU, L. et C. SAUCIER (1996). « Économie sociale et développement économique communautaire : de nouvelles réponses à la crise de l'emploi? », *Économie et solidarités*, vol. 28, n° 1, Presses des HEC, p. 5-17.
- FONTAN, J.-M. (1991). *Les corporations de développement économique communautaire mont-réalisées. Du développement communautaire au développement local de l'économie*, thèse de doctorat, Département de sociologie, Université de Montréal, Montréal.
- FONTAN, J.-M. et E. SHRAGGE (1996). « Let's stop calling Quebec's workfare the social economy », *CCPA Monitor*. Canadian Centre for Policy Alternative, Vol. 3, No. 5, October, p. 7.
- GIGUÈRE, J. (1997). « Trajectoire du communautaire », *Relations*, janvier-février, p. 22-26.
- GISLAIN, J.-J. et C. DEBLOCK (1989). « L'économie sociale en perspective : émergence et dérive d'un projet de société », in LÉVESQUE et al. *L'autre économie, une économie alternative?* Presses de l'Université du Québec.
- GIRARD, J.-P. (1995). *Connaissance de l'économie coopérative québécoise : quelques repères*, Cahiers de la chaire Guy Bernier, UQAM, n° 0995-069, 94 p.
- GRANDJEAN, B. (1978). « Book Reviews », *Social Force*. Vol. 57, No. 2, December, p. 740-741.
- GRUPE DE TRAVAIL SUR L'ÉCONOMIE SOCIALE (1996). *Osons la solidarité! Rapport du Groupe de travail sur l'économie sociale*, Chantier sur l'économie sociale, octobre.
- HOLMES, W. (1980). « Book Reviews », *Sociology of Work and Occupations*. Vol. 7, No. 1, February, p. 117-188.
- JOHNSON, N. (1991). « Book Reviews », *British Journal of Sociology*. Vol. 42, No. 2, June, p. 307-308.
- JOLIN, L. (1991). « Place et rôle des associations au Québec : les défis de la décennie 90 », in MALENFANT, R. et L. JOLIN (sous la dir.), *Gestion et développement des associations sans but lucratif et Partenaires en Philanthropie II, Inter-Action, numéro spécial*, Montréal, Les Éditions du CEPAQ.
- KLEIN, J.-L. et B. LÉVESQUE (1995). *Contre l'exclusion, repenser l'économie*, sous la direction de J.-L. Klein, Presses de l'Université du Québec.

- LAMOUREUX, H. (1996). « Le citoyen responsable : l'éthique de l'engagement social », éd. VLB, 200 p.
- LAPOINTE, D., B. VACHON et F. COAILLIER (1997). « Rapport de recherche sur les conditions favorisant le maintien et la création d'entreprises de services d'aide à domicile dans une orientation d'économie sociale », Préliminaire, Créecq Aide communautaire Limoilou, CLSC Basse-Ville Limoilou, Québec, 120 p.
- LAVILLE, J.-L. (1992). *Les services de proximité en Europe*, Paris, Syros.
- LAVILLE, J.-L. (sous la dir.) (1993). « L'économie solidaire », dossier de la revue *Travail*, n° 29, été/automne, Paris.
- LAVILLE, J.-L. (sous la dir.) (1994). *L'économie solidaire, une perspective internationale*, Sociologie économique/Desclée de Brouwer, Paris.
- LAVILLE, J.-L. (1995). « L'économie solidaire : une nouvelle forme d'économie sociale? », *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, n° 255, p. 70-80.
- LAVILLE, J.-L. (1996). « La contribution des entreprises sociales à la création de nouveaux emplois : le secteur des services aux personnes », *CECOP*, 39 p.
- LEMIEUX, D. et M. SIMARD (1996). *Entre l'espoir et le doute*, Rapport du comité d'orientation et de concertation sur l'économie sociale, 105 p.
- LES PUBLICATIONS DU QUÉBEC (1997). « Votre Association corporative sans but lucratif », pour les administrateurs et les membres d'associations.
- LÉVESQUE, B. (1980). « Coopératives et socialisme au Québec : Perspectives pour l'an 2000 », *Interventions critiques*, n° 6, p. 193-209.
- LÉVESQUE, B. (1991). « Présentation, la Coopération, une formule en mutation », *Coopératives et développement*, vol. 22, n° 2, Presses de l'Université du Québec.
- LÉVESQUE, B. et M.-C. MALO (1992). « L'économie sociale au Québec : une notion méconnue, une réalité économique importante », in DEFOURNY, J. et J.-L. MONZON CAMPOS, *Économie sociale, entre économie capitaliste et économie publique/The Third Sector, Cooperative, Mutual and Nonprofit Organizations*, CIRIEC, De Boeck Université, Bruxelles.
- LÉVESQUE, B. (1993). « Les coopératives au Québec, deux projets distincts pour une société? », in BARDOS-FÉLTORONYI, N. et al., *Coopération, défis pour une démocratie économique*, Bruxelles, Éditions Vie ouvrière, p. 69-96.
- LÉVESQUE, B. (1994). « L'institutionnalisation et le financement des services de proximité au Québec », *Coopératives et développement*, vol. 26, n° 2, p. 83-104.
- LÉVESQUE, B., M. MENDELL et S. VAN KEMENADE (1996). *Profil socio-économique des fonds de développement régional et local*, Études réalisées pour le BFDR, Montréal.
- LÉVESQUE, B., M. BOUCHARD et M. GRANT (1997). « Le Mouvement Desjardins : quelques enjeux majeurs », in *Desjardins : une entreprise et un mouvement*, PUQ, p. ix-xx.
- LÉVESQUE, B. avec la collaboration de Marie Bouchard (et al.) (1997). *Desjardins : une entreprise et un mouvement*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.

- LÉVESQUE, B. (1997). Actes du colloque du Conseil québécois de développement social, *L'économie sociale : dérision ou panacée?*, janvier, p. 5-10.
- LÉVESQUE, B. et W.A. NINACS (1997). *L'économie sociale au Canada : L'expérience québécoise*, IFDEC (document présenté à l'occasion du colloque : *Stratégies locales pour l'emploi et l'économie sociale*, organisé par l'OCDE, les 18 et 19 juin 1997), 17 p.
- LÉVESQUE, B., G.L. BOURQUE et E. FORGUES (1997). *Renouveau de la sociologie économique de la langue française : originalité et diversité des approches*, Cahiers du CRISES, n° 9701.
- LÉVESQUE, B. (1997). *Démocratisation de l'économie et économie sociale : un scénario radical pour de nouveaux partages*, Montréal, Cahiers du CRISES, n° 9705, 49 p.
- LÉVESQUE, B. et W.A. NINACS (1997). « L'économie sociale au Canada : l'expérience québécoise », Colloque *Stratégies locales pour l'emploi et l'économie sociale*, IFDEC, 23 p.
- MALO, M.-C. (1991). « Les associations au sein de l'économie sociale », *Inter-Action, numéro spécial*, octobre, p. 39-47.
- MALO, M.-C. (1994-1995). Compte-rendu : Jacques Defourny. « Développer l'entreprise sociale. Portraits d'aujourd'hui. Questions pour demain (1994) », *Coopératives et développement*, vol. 26, n° 2, p. 143-146.
- MALO, M.-C. (à paraître : 1997). *L'économie sociale au Québec, contribution à un texte collectif du CIRIEC-Canada*.
- MARTEL, C. (1996). « L'économie sociale et les femmes : garder l'œil ouvert », Conseil du statut de la femme, Québec, 37 p.
- MARTEL, P. et G.A. LEBEL (1987). *La corporation sans but lucratif au Québec. Aspects théoriques et pratiques*, Éd. Wilson et Lafleur, Martel Ltée, Montréal.
- MILLER, S.M. (1987). « On Knowing Who We Are », *Social Policy*. Vol. 18, No. 2, Fall, p. 61-62.
- MONZON CAMPOS, J.L. (1992). « *The Social Economy : Third Sector in an Evolving System* » in *DEFOURNY, J. et J.L. MONZON CAMPOS (Eds.), Économie sociale, entre économie capitaliste et économie publique/The Third Sector, Cooperative, Mutual and Nonprofit organizations*, CIRIEC, De Boeck Université, Bruxelles, p. 21-26.
- MOREAU, J. (1997). « Où en est l'économie sociale? », *Humanisme et entreprise*, vol. 100, n° 27, p. 97-221.
- NEAMTAN, N. (1996). *Osons la solidarité ! Rapport du Groupe de travail sur l'économie sociale*. Chantier sur l'économie sociale, Sommet sur l'économie et l'emploi, octobre.
- NINACS, W.A. (1992). *Réflexions sur le mouvement communautaire et le développement local et régional*, communication à l'Université populaire d'été du Centre de formation populaire, Rawdon.
- NINACS, W.A. (1993). *Synthèse de connaissances sur le développement économique communautaire*, préparé pour le Programme de subventions nationales au bien-être social, Développement des ressources humaines Canada.

- NINACS, W.A. (1995). « Entraide économique, création d'entreprises, politiques sociales et empowerment », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 8, n° 1, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 97-199.
- PARODI, M. (1989). *L'économie sociale en France*, communication au colloque de Bayonne, avril.
- PERRY, S.E. (1989). « Developing a business venture. A manual for community groups ». September, P.O. Box 357 Sydney, Cape Breton, Nova Scotia.
- PERRY, S.E. et M. LEWIS (1994). « Reinventing the Local Economy », Center for Community Enterprise, Vernon, B.C.
- PIERCE, H., S. RUBENFELD et S. MORGAN (1991). « Employee Ownership : A Conceptual Model of Process and Effects », *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 1, p. 121-144.
- QUARTER, J. (1992). *Canada's Social Economy*, Toronto, James Lorimer and Company.
- RIFKIN, J. (1996). *The End of Work*. New York : G.P. Putnam's and Sons.
- ROMPRÉ, Michel (1996). « Les coopératives de services à domicile : une question de qualité de vie pour les aînés », *La revue Desjardins*, n° 5, p. 10-11.
- YAKABUSKI, Konrad (1996). « La philanthropie créatrice d'emplois », *Le Devoir*, 30-31 mars.

Ce document peut être consulté
sur le site Internet du
ministère des Régions :

<http://www.sdr.gouv.qc.ca>

 **Gouvernement du Québec**
Ministère des Régions

en partenariat avec :

INSTITUT DE FORMATION EN
DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE
COMMUNAUTAIRE (IFDEC)



UN CARREFOUR

CHANTIER DE L'ÉCONOMIE SOCIALE



**L'Association
des régions du Québec**