

# L'ÉCONOMIE SOCIALE



PÔLE D'ÉCONOMIE SOCIALE  
DES LAURENTIDES

## POURQUOI CE PETIT GUIDE ?

Vous n'êtes pas sans savoir que le développement de nos communautés représente un enjeu majeur pour assurer la qualité de vie des citoyens. La démonstration a été faite que les municipalités ont des responsabilités accrues qui vont bien au-delà du déneigement et de la collecte des ordures.

Notre expérience nous permet d'affirmer que de plus en plus d'élus municipaux s'intéressent au développement social et souhaitent être mieux outillés pour transformer les besoins des citoyens en occasion de développement du territoire. Ainsi, plusieurs projets qui favorisent le développement économique et le mieux-être des populations sont issus de collaborations entre des municipalités et des acteurs de l'économie sociale.



À cet égard, nous nous réjouissons de la diversité des secteurs investis par l'économie sociale, tels : le récréotourisme, le développement culturel, le transport collectif, la gestion des matières résiduelles, etc. Dans tous les cas, on mise sur le potentiel des communautés pour trouver une réponse novatrice et collective aux besoins identifiés.

Ce guide vise donc à inspirer les décideurs du monde municipal et les réseaux d'économie sociale afin de mettre en œuvre de nouvelles façons de faire en matière de développement des collectivités.

**Marc-André Caron,**

Directeur de la Coopérative de solidarité des entreprises d'économie sociale des Laurentides (CSEESL)

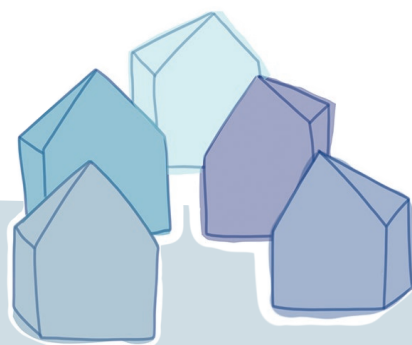


## UNE COLLABORATION AVEC L'ILOT

À L'ILOT, nous croyons que les solutions aux enjeux complexes que nous vivons dans nos organisations et nos territoires se trouvent dans notre capacité à réinventer nos pratiques individuelles et collectives. En tant que coopérative de solidarité qui œuvre en innovation sociale, territoriale et organisationnelle, nous croyons en la force de l'économie sociale comme levier de transformation de nos pratiques collectives et de développement de nos territoires.

Les collectivités qui s'ouvrent aux collaborations, qui apprennent les unes des autres et qui osent expérimenter de nouvelles façons de faire seront celles qui réussiront à avoir un réel impact dans leur milieu. L'économie sociale offre toutes ces possibilités.

C'est donc avec grand plaisir que L'ILOT a travaillé en collaboration avec la Coopérative de solidarité des entreprises d'économie sociale des Laurentides à l'élaboration et à l'illustration de ce guide. Nous espérons sincèrement qu'il stimule votre curiosité envers l'économie sociale et cultive votre envie de soutenir son essor dans nos collectivités!




## **À QUI S'ADRESSE CE PETIT GUIDE ?**

Destiné à toutes les parties prenantes agissant pour le développement des collectivités, ce guide espère avoir un écho particulier auprès des acteurs municipaux.

Si chacun des acteurs d'un territoire peut participer au développement de l'économie sociale, les municipalités ont plusieurs leviers pouvant stimuler l'émergence d'actions ou d'initiatives pour favoriser le déploiement d'une économie sociale forte et consolidée dans nos territoires.

Nous espérons que ce guide puisse offrir aux acteurs municipaux, et toutes autres parties prenantes, des pistes de réflexion pour agir en ce sens.



Et si entreprendre collectivement était une clé pour favoriser la vitalité de nos territoires? Et si l'économie sociale était un levier de transformation territoriale?

## POURQUOI L'ÉCONOMIE SOCIALE EST-ELLE UN LEVIER DE DÉVELOPPEMENT DES COLLECTIVITÉS ?



«... parce que ça intègre des valeurs humaines comme le partage, la solidarité, le vivre ensemble!»

**Kathy Poulin,**  
Mairesse de Val-David, 2019



«... l'économie sociale nous amène à travailler plus conjointement avec nos pairs, notre communauté.»

**Xavier-Antoine Lalande,**  
Maire de Saint-Colomban, 2019



«... ça permet d'aller chercher l'ancrage et l'engagement des citoyens-entrepreneurs.»

**Sébastien Archambault,**  
Coopérative de développement régional  
Outaouais-Laurentides,  
2019

Le monde est en transformation : nos collectivités, nos institutions, nos entreprises et nos organismes n'y échappent pas. Si chacun des acteurs a le pouvoir d'agir pour le développement de nos collectivités, c'est lorsque nous travaillons ensemble que notre impact devient significatif.



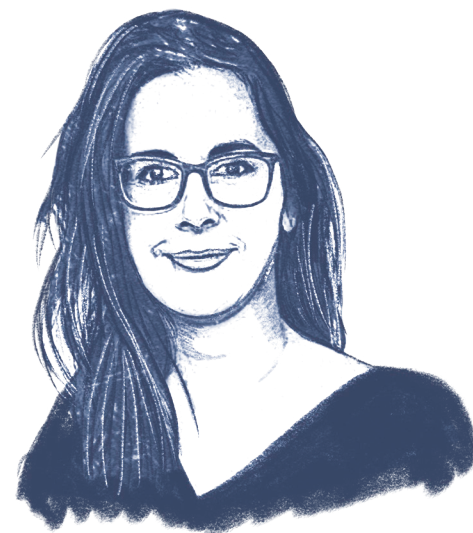
«... c'est une économie qui est enracinée dans les collectivités.»

**Geneviève Huot,**  
Directrice adjointe, Territoires  
innovants en économie sociale  
et solidaire, 2019



«... ça concerne des entreprises qui démarrent toujours des préoccupations citoyennes et qui commencent à proximité des citoyens.»

**Michèle Guay,**  
Conseillère municipale, Ville  
de Prévost, 2019



«... c'est l'une des façons où l'on peut reprendre collectivement le pouvoir sur notre capacité à se doter de services et de produits qui répondent à nos besoins et à nos enjeux sur les territoires.»

**Marilyn Manceau,**  
Cofondatrice, L'ILOT, 2019

L'économie sociale devient un levier de plus en plus important dans le développement de nos territoires et ses retombées sont multiples (économiques, sociales, culturelles, environnementales, communautaires, etc.). Les collaborations et les partenariats entre municipalités et acteurs de l'économie sociale ont démontré à maintes reprises l'engagement actif des communautés dans le développement de projets économiques structurants dans une diversité de secteurs d'activités : culture, tourisme, transport, services d'éducation et de santé, infrastructures collectives, etc.

## INJECTER DE L'ÉCONOMIE SOCIALE DANS UNE MUNICIPALITÉ, C'EST...

S'offrir un levier de mobilisation citoyenne puissant où les citoyens deviennent des acteurs du développement économique de leur territoire, en mettant en action leurs aspirations et en agissant ensemble sur des problématiques qui les concernent.

C'est aussi... soutenir la croissance de modèles d'affaires responsables qui génèrent de la richesse humaine, matérielle et financière pour sa localité.

Se doter de modèles de gouvernance démocratique où les gens prennent les décisions ensemble et partagent le pouvoir de manière égalitaire.

De plus... les profits générés par les entreprises d'économie sociale sont une propriété collective. Ils sont donc toujours réinvestis dans l'entreprise ou mis au service de la collectivité.

L'économie sociale, c'est accroître les retombées positives et durables pour son territoire et sa population locale. L'économie sociale dans sa municipalité, c'est payant !



## COMMENT CONTRIBUER À L'ESSOR DE L'ÉCONOMIE SOCIALE SUR MON TERRITOIRE ?

À cette vaste question, nous pourrions trouver une multitude de réponses ! Cette section propose trois avenues complémentaires pour poursuivre votre contribution active à l'essor de l'économie sociale dans les collectivités.

1. Approfondir notre compréhension collective de l'économie sociale.
2. Développer des réflexes individuels et collectifs pour stimuler l'économie sociale.
3. Mettre en place des mécanismes et des outils innovants visant l'essor et la consolidation de l'économie sociale.

Ces trois stratégies d'actions s'influençant les unes les autres, il n'existe pas de hiérarchie pour leur déploiement. De plus, elles n'ont pas la prétention d'être exhaustives, d'autres avenues sont possibles. Elles visent plutôt à vous guider dans votre désir d'avancer sur le chemin de l'économie sociale.

La meilleure action à prendre est celle qui convient le mieux à votre milieu et les moyens pour y parvenir doivent être en cohérence avec votre identité territoriale. Certains choisiront de travailler avec les équipes municipales à développer des réflexes au sein de l'organisation, d'autres choisiront de développer une politique en économie sociale. Le premier pas à faire consiste ainsi à emprunter une stratégie qui vous ressemble.

# APPROFONDIR NOTRE COMPRÉHENSION COLLECTIVE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE

Bien que l'économie sociale apporte des solutions novatrices aux enjeux que vivent les territoires, elle reste encore méconnue. Nous en connaissons parfois les contours, mais notre compréhension collective et profonde de l'économie sociale est parfois limitée.

Si nous considérons l'économie sociale comme un levier de développement des collectivités, il est essentiel que les individus et les communautés développent une compréhension commune de ses particularités, de ses distinctions, de sa portée socioéconomique et de ses retombées.

## DÉCOUVRIR LA FORCE DE LA GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE

L'économie sociale se distingue par sa gouvernance collective et démocratique. Cela signifie qu'elle n'est pas sous le contrôle décisionnel d'un ou de plusieurs organismes publics. L'entreprise d'économie sociale est donc composée de membres qui ont tous un droit de vote (une personne = un vote).

## CONTRIBUER À LA MOBILISATION CITOYENNE SUR LE TERRITOIRE

L'économie sociale a pour finalité de servir ses membres ou la collectivité, notamment en améliorant leur bien-être et en créant des emplois durables et de qualité. La mission sociale étant la raison d'être de l'entreprise d'économie sociale, elle crée de l'appartenance, stimule la collaboration et développe l'intelligence territoriale au sein de la communauté.

## DÉMYSTIFIER LE MODÈLE D'AFFAIRES RESPONSABLE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE

L'entreprise d'économie sociale aspire à une viabilité économique, ce qui veut dire que ses activités sont réalisées dans une logique entrepreneuriale. Elle a donc des activités marchandes dont les revenus lui permettent de couvrir ses coûts. C'est l'un des éléments clés qui la distingue de l'organisme communautaire.

## GÉNÉRER DES RETOMBÉES POSITIVES ET DES PROFITS COLLECTIFS

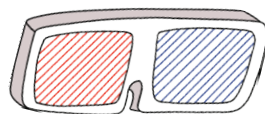
Le but de l'entreprise d'économie sociale est la génération d'impacts sociaux et économiques positifs sur la collectivité. Elle n'a donc pas pour but d'enrichir des investisseurs ou des actionnaires. Les surplus sont donc toujours réinvestis dans l'entreprise et dans la collectivité.

# DÉVELOPPER DES RÉFLEXES INDIVIDUELS ET COLLECTIFS POUR STIMULER L'ÉCONOMIE SOCIALE

Stimuler le développement de l'économie sociale dans les territoires nécessite aussi de changer des habitudes de développement. À travers le temps, nos réflexes se renforcent et s'ancrent dans nos pratiques quotidiennes. Si nos réflexes individuels et collectifs n'ont pas l'habitude d'intégrer les notions, les savoirs et les pratiques de l'économie sociale, il est difficile d'accroître la portée de l'impact socioéconomique de cette dernière.

De manière générale, les habitudes et les réflexes collectifs de dynamisation de nos collectivités sont principalement tournés vers le secteur privé ou le secteur communautaire. Emprunter la voie de l'économie sociale peut alors constituer un effort de changement de pratique. Or, face à un enjeu de collectivité ou à une opportunité pour le territoire, avoir le réflexe d'observer la situation avec la lunette de l'économie sociale permet d'explorer des solutions novatrices et d'envisager un projet qui a à la fois un potentiel économique et, à la fois, un potentiel de mobilisation citoyenne et de retombées sociales.

Pour développer vos réflexes, ce guide propose deux outils simples à lire et à revisiter régulièrement, pour enfiler vos lunettes 3D et passer de l'enjeu territorial à l'entreprise d'économie sociale !



POUR PASSER DE L'ENJEU  
TERRITORIAL À L'ENTREPRISE  
D'ÉCONOMIE SOCIALE

## RÉFLEXES TRADITIONNELS

Nous voyons l'enjeu comme un problème.

Nous essayons de trouver des solutions seuls.

Nous aspirons à augmenter nos revenus de taxes pour régler nous-mêmes l'enjeu ressenti sur le territoire.

Nous pensons que les solutions vont venir de l'extérieur.

Nous savons que les organismes communautaires peuvent répondre aux enjeux sociaux et que les entreprises privées peuvent répondre aux enjeux économiques.

## LUNETTES ÉCONOMIE SOCIALE

Nous voyons l'enjeu comme une opportunité de développement.

Nous développons des liens avec des partenaires pour trouver des solutions ensemble.

Nous travaillons en co-construction avec la collectivité pour trouver des solutions qui créent un dynamisme territorial et des retombées à long terme.

Nous reconnaissons que nous avons un rôle à jouer dans l'émergence de solutions collectives.

Nous savons que les entreprises d'économie sociale peuvent répondre à des enjeux économiques, sociaux, environnementaux et culturels et qu'elles offrent des solutions durables.



CHANGEMENT  
 ↓  
 NOUVEL ENJEU DE TERRITOIRE



# DE L'ENJEU TERRITORIAL À L'ENTREPRISE D'ÉCONOMIE SOCIALE!



OPPORTUNITÉ DE DÉVELOPPEMENT ET DE DYNAMISATION DURABLE DE MON TERRITOIRE!

**FAIRE ÉMERGER LE LEADERSHIP COLLECTIF**

- 1- RÉUNIR UN GROUPE ENGAGÉ, COMPÉTENT, MOTIVÉ ET ANCRÉ DANS LA COMMUNAUTÉ
- 2- RECONNAÎTRE LA CAPACITÉ COLLECTIVE D'AGIR SUR LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET LA DYNAMISATION DE NOS TERRITOIRES.
- 3- CO-CRÉER DES SOLUTIONS INNOVANTES
- 4- IDENTIFIER LES ACTEURS MANQUANTS ET LES SOLLICITER

QUI PEUT VOUS ACCOMPAGNER?  
 - PÔLE D'ÉCONOMIE SOCIALE  
 - AGENTS DE VOS MRC

Go!

**PASSER À L'ACTION**

- 1- TESTER LES SOLUTIONS QUI ONT ÉMÉRGÉ
- 2- ADAPTER-CHOISIR LA SOLUTION (MOYEN) À L'ENJEU (BESOIN) DE DÉPART
- 3- ACCOMPAGNER, PRÉCISER ET FAIRE CONNAÎTRE LES RESSOURCES EN ÉCONOMIE SOCIALE

QUI PEUT PORTER LE PROJET?



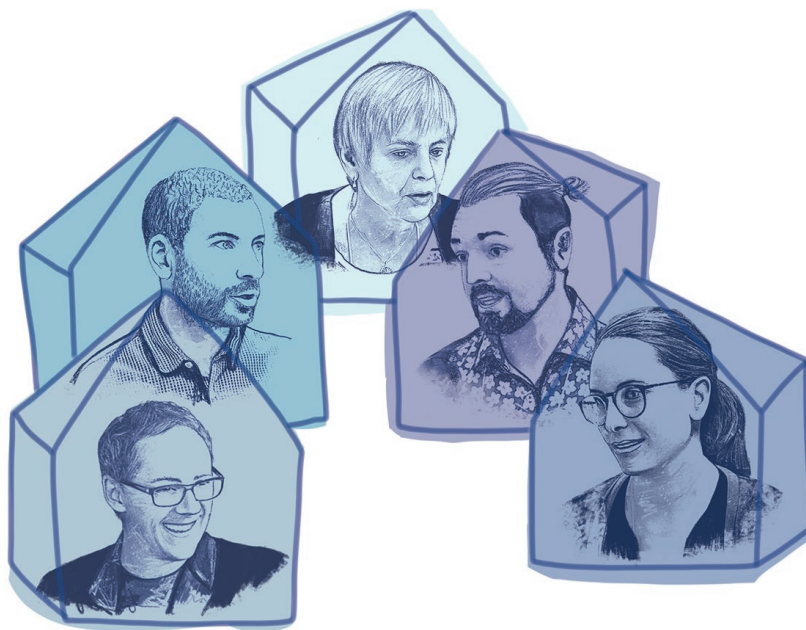
**DÉVELOPPER UNE ÉCONOMIE DYNAMIQUE ET DURABLE**

- 1- S'ASSURER QUE LA SOLUTION A UNE VIABILITÉ ÉCONOMIQUE À MOYEN- LONG-TERME
- 2- VÉRIFIER L'ÉQUILIBRE ENTRE LA RENTABILITÉ SOCIALE ET ÉCONOMIQUE
- 3- S'ASSURER DE POUVOIR GÉNÉRER DES EXCÉDENTS POUR AVOIR LA CAPACITÉ DE RÉALISER SA MISSION SOCIALE

AVOIR UN IMPACT COLLECTIF RENTABLE SOCIALEMENT ET ÉCONOMIQUEMENT

- 1- AVOIR UNE RÉELLE SOLUTION À L'ENJEU DE DÉPART
- 2- AVOIR L'APPUI ET LA RECONNAISSANCE DU MILIEU
- 3- AVOIR DES PARTENAIRES IMPLIQUÉS ET RÉSEAUTÉS





## METTRE EN PLACE DES MÉCANISMES ET DES OUTILS INNOVANTS VISANT L'ESSOR ET LA CONSOLIDATION DE L'ÉCONOMIE SOCIALE

Comment développer des mécanismes et des outils novateurs favorisant l'essor de l'économie sociale dans nos territoires? Encore une fois, les possibilités sont multiples. Chaque territoire ayant ses particularités, chaque territoire peut entrevoir des possibilités différentes. C'est donc à travers une pratique régulière entourant le développement de notre réflexe de l'économie sociale que nous voyons apparaître des opportunités d'innover dans les mécanismes et les outils qu'offrent les municipalités et les territoires.

En fait, il s'agit ici d'innover en matière de politiques, de réglementations, de plans, de fonds, de processus collectifs ou de services. Enfiler ses lunettes de l'économie sociale pour s'interroger ou mettre en place une nouvelle politique ou une nouvelle réglementation s'avère un exercice fort pertinent. Prévoir des fonds de financement dédiés aux entreprises d'économie sociale ou créer un service sur mesure dans son territoire est aussi une possibilité prometteuse. Mais ce n'est pas tout!

Les partenariats entre les municipalités, les acteurs de soutien à l'économie sociale, les acteurs de développement territorial et les entreprises collectives peuvent se solder par des actions, des mécanismes, des initiatives ou des projets innovants, structurants et durables.

# L'HISTOIRE DE LA CRÉATION DE LA COOPÉRATIVE DE TÉLÉCOMMUNICATION ANTOINE-LABELLE

La MRC d'Antoine-Labelle couvre près des trois quarts du territoire des Laurentides (presque 15 000 km<sup>2</sup>), pour une population de 35 000 habitants sur les 615 000 habitants de la région des Laurentides. Cette réalité comporte son lot de défis en termes de lutte contre l'exode rural, de rétention de la main-d'œuvre qualifiée et donc de vitalité économique. À notre époque, l'accès à une connexion Internet de qualité devient vital, presque comparable à ce que représentait, il y a plus d'un demi-siècle, l'accès à l'électricité.

À l'automne 2016, la MRC d'Antoine-Labelle adopte une stratégie pour répondre au besoin de sa population quant à l'accès à Internet haute vitesse. Cette stratégie reposait sur trois piliers, soit : une couverture Internet pour tous, une infrastructure de fibres optiques et l'opération du réseau par une entreprise locale. À la suite d'une présentation de la Coopérative de développement régional Outaouais-Laurentides ainsi que d'autres partenaires des milieux économiques et afin de concrétiser la volonté de la MRC d'Antoine-Labelle, lors de la séance du conseil du 24 janvier 2017, les maires et mairesses privilégient la mise sur pied d'une coopérative de solidarité afin d'opérer le réseau qu'elle souhaite construire.

En effet, dans la coopérative de solidarité, les membres peuvent choisir d'interdire l'attribution de ristournes et d'intérêts sur les parts. Ce faisant, la coopérative de solidarité devient un organisme à but non lucratif (OBNL). Cette décision permet à la MRC d'Antoine-Labelle de confier à la coopérative l'opération de son réseau, un élément essentiel pour concrétiser sa stratégie de déploiement d'Internet haute vitesse. Trois consultations publiques furent ensuite organisées dans différentes municipalités de la MRC afin de tâter le pouls de la population locale, à savoir leurs besoins, considérations, craintes et aspirations.

En novembre 2017, des programmes fédéral (Brancher pour innover) et provincial (Québec branché) confirment une subvention de 26 M\$ pour soutenir la MRC dans son projet de construction d'un réseau de fibres optiques jusqu'à la maison. La création d'une coopérative de solidarité faisait partie intégrante des demandes de subventions de la MRC d'Antoine-Labelle. Par leur appui au projet, ces programmes d'aide financière reconnaissent le choix novateur de la MRC d'aller vers ce modèle de coopérative qui s'avère des plus conséquents et cohérents avec la démarche de prise en charge par et pour la population de son accès à Internet.

La Coopérative de télécommunication Antoine-Labelle (CTAL), constituée en décembre 2017 par des membres utilisateurs (les principaux bénéficiaires), des membres travailleurs, ainsi que des membres de soutien, procède aux premiers branchements en octobre 2019. Les branchements s'échelonnent jusqu'en 2021, moment où environ 97 % des résidents auront accès à la fibre optique, alors qu'avant le déploiement de ce réseau moderne et de ce projet exemplaire et innovant, seule une petite portion du territoire avait un accès à Internet haute vitesse.

# HISTOIRE DU PARTENARIAT ENTRE INTER ACTION TRAVAIL ET LA VILLE DE SAINTE-AGATHE-DES-MONTS

## INTER ACTION TRAVAIL : UNE HISTOIRE DE COLLABORATION AVEC LE MILIEU

C'est en 1999 que des parents d'enfants vivant avec un handicap, des intervenants des milieux de l'éducation, de la santé et des services sociaux de même que des représentants d'organismes communautaires, se mobilisent pour créer Inter Action Travail (IAT) dans le but de faire vivre des expériences de travail à des personnes qui sont éloignées du marché du travail.

Après quinze ans de dur labeur et malgré la qualité des collaborations développées avec les partenaires du milieu, l'organisation vivote toujours. Sans financement de base et à la merci de programmes de financement ponctuels, IAT a de la difficulté à se maintenir à flot. Les administrateurs fondateurs commencent à trouver difficile de faire face à l'incertitude liée au financement et la survie de l'organisme repose essentiellement sur des bénévoles.

C'est ce qui explique que, suite à l'arrivée de nouveaux administrateurs, IAT fait le pari du développement d'affaires et embauche une chargée de projet dont l'objectif principal est l'identification de créneaux de travail rentables afin que l'OBNL puisse autogénérer une partie de ses revenus : le modèle de l'économie sociale s'impose.

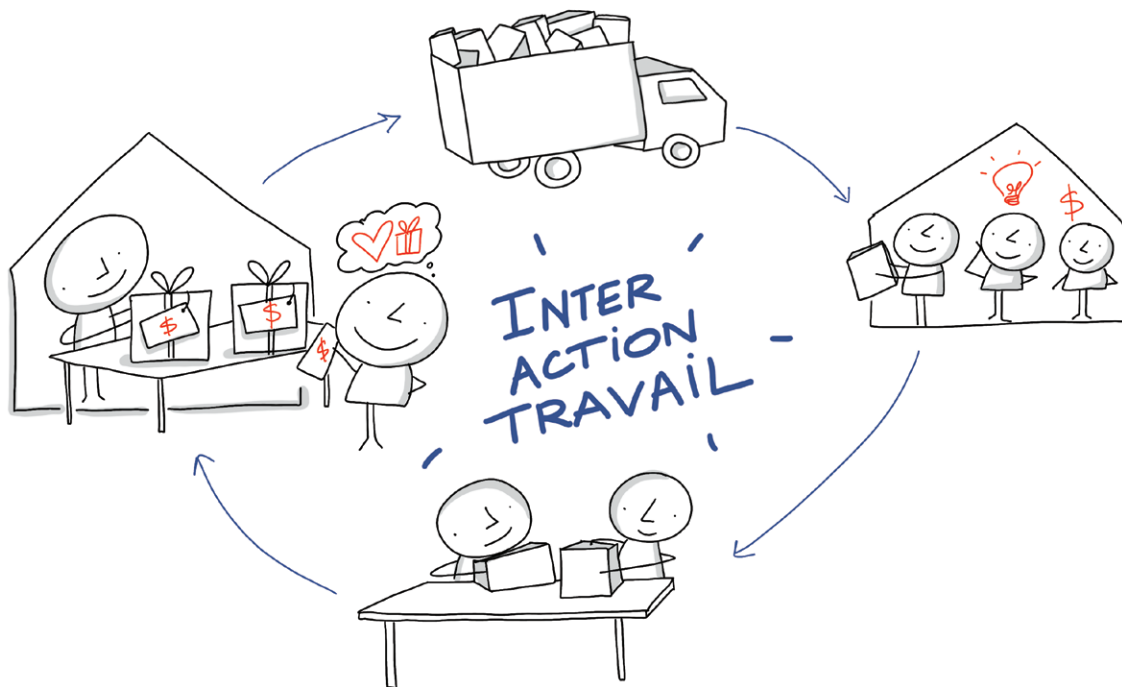
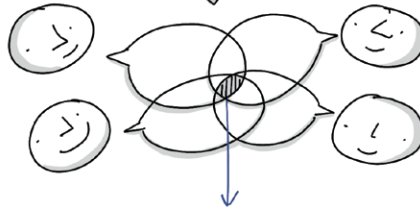
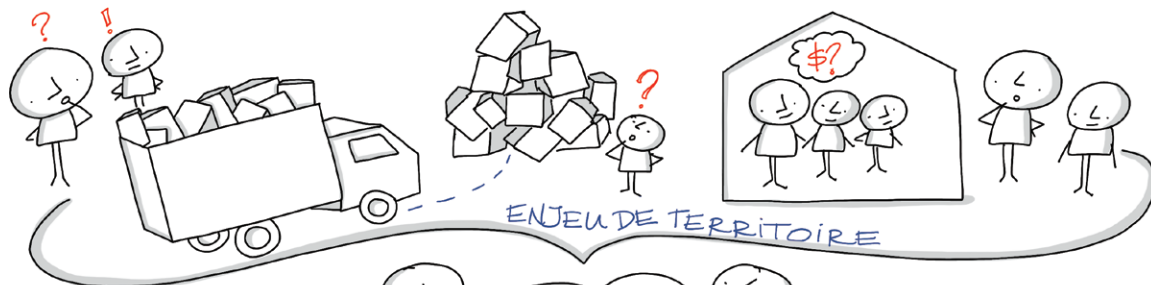
Au fil des recherches, une opportunité apparaît : la filière du réemploi de matériaux de construction. En effet, le nouveau plan de gestion des matières résiduelles de la MRC cherche des solutions pour diminuer de façon notable l'enfouissement des matériaux ; l'idée de la Recyclerie des Matériaux naît.

Afin de valider l'idée et l'intérêt d'une Recyclerie des Matériaux, IAT organise une journée de réflexion avec des entrepreneurs en construction, des représentants de la commission scolaire, des MRC des Laurentides et des Pays-d'en-Haut, de la Régie intermunicipale, de la Ville de Sainte-Agathe-des-Monts, du député provincial, du centre local de développement des Laurentides et des citoyens. À la fin de la journée, les dirigeants d'IAT n'étaient plus seuls, ils avaient su rallier une diversité de personnes et de milieux autour d'un projet commun où chacun y voyait un intérêt.

Suite à la réalisation d'une étude de faisabilité, il apparaît clairement que la Recyclerie des Matériaux doit conclure des ententes avec l'écocentre régional afin d'assurer un apport continu de nouveaux matériaux. IAT a interpellé la Ville de Sainte-Agathe-des-Monts afin qu'elle lui confie de gré à gré la gestion de l'écocentre régional. La Ville étant partie prenante de la démarche, il a été plus facile pour IAT de se présenter comme une alternative crédible à l'entreprise privée. C'était pour eux une manière d'avoir accès aux matériaux, mais aussi une occasion de bonifier les conditions de travail des employés de l'écocentre et d'améliorer la qualité de l'encadrement.

IAT a aujourd'hui 20 ans, ils détournent de l'enfouissement des tonnes de matières, ils font travailler des personnes en insertion et les citoyens peuvent se procurer des matériaux usagés à très bas prix à la Recyclerie des Matériaux. Une formule gagnante pour le milieu municipal et un beau modèle d'entreprise d'économie sociale.





CE QUI EXISTE:

UNE PREMIÈRE ACTION À METTRE EN PLACE:

À COMPLÉTER

CE QUI EXISTE:

- APPROFONDIR NOTRE COMPRÉHENSION COLLECTIVE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE (ACTIONS DE COMMUNICATION, D'INFORMATION, D'ÉDUCATION ET DE FORMATION)

- METTRE EN PLACE DES MÉCANISMES ET DES OUTILS INNOVANTS VISANT L'ESSOR ET LA CONSOLIDATION DE L'ÉCONOMIE SOCIALE.

(POLITIQUES, RÉGLEMENTATIONS, FONDS SPÉCIAUX)

# 3 STRATEGIES POUR CONTRIBUER À L'ESSOR DE L'ÉCONOMIE SOCIALE DANS SON TERRITOIRE

- DÉVELOPPER DES RÉFLEXES INDIVIDUELS ET COLLECTIFS POUR STIMULER L'ÉCONOMIE SOCIALE

CE QUI EXISTE:

UNE PREMIÈRE ACTION À METTRE EN PLACE:

UNE PREMIÈRE ACTION À METTRE EN PLACE:

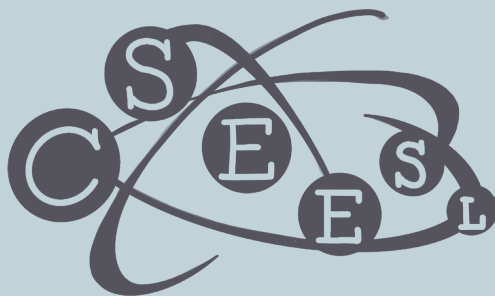


## **ET SI L'ÉCONOMIE SOCIALE ÉTAIT UN LEVIER DE TRANSFORMATION TERRITORIALE ?**

En ces temps de transformation sociétale où les enjeux deviennent de plus en plus complexes, l'économie sociale devient un levier de transformation territoriale. En portant des valeurs de solidarité et de coopération tout en développant des modèles d'affaires prospères et durables, les entreprises collectives favorisent le partage des richesses, du pouvoir et des savoirs au sein de la communauté.

Ce faisant, l'économie sociale offre des retombées économiques, sociales, culturelles et environnementales positives. Plus encore, elle mobilise les acteurs clés d'un territoire et développe leur capacité collective d'entreprendre en respect de l'écosystème dans lequel ils vivent.

Elle crée de l'appartenance... et de l'amour pour son territoire !



UNE INITIATIVE DU PÔLE D'ÉCONOMIE  
SOCIALE DES LAURENTIDES



CONCEPTION, RÉDACTION ET  
ILLUSTRATIONS PAR L'ILOT



RÉALISÉ DANS LE CADRE DE L'ENTENTE  
SECTORIELLE EN ÉCONOMIE SOCIALE