

QUELQUES CONCEPTS ASSOCIÉS AU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE COMMUNAUTAIRE

LA COMMUNAUTÉ

Une communauté est plus qu'un simple groupe de personnes : il s'agit plus précisément d'un *ensemble* composé de personnes ayant quelque chose en commun. Ainsi, il en existe différentes sortes dont : a) la communauté géographique; b) la communauté de solidarité axée sur une identité commune; c) le réseau social; d) la communauté d'intérêts; e) l'espace de vie partagé. De plus, certaines communautés de même type peuvent exister à l'intérieur d'une plus grande communauté — par exemple, des quartiers à l'intérieur d'une ville — et il s'ensuit que les individus peuvent être membres à la fois de plusieurs sortes de communautés.

Selon Madeleine Grawitz¹, les sociologues et politologues insistent également sur d'autres aspects de la communauté : l'espace commun, la communication, la présence de mécanismes intégrateurs, la culture commune, la division du travail politique... Pour plusieurs d'entre eux et elles, les éléments clés d'une communauté seraient : des personnes, des rapports entre celles-ci, des liens psychologiques et, la plupart du temps, un territoire commun. Certains auteurs² résument le tout en définissant une communauté comme des personnes :

- vivant à l'intérieur d'un espace géographique délimité par des frontières physiques ou sociales précises;
- qui ont une interaction sociale dans des espaces publics partagés et soutenue par des dispositifs de soutien permettant l'entraide et la participation;
- qui possèdent des liens psychologiques entre elles et avec le lieu qu'elles habitent ainsi que des valeurs partagées à partir d'une identité construite par les membres de la communauté;
- qui partagent un destin partagé se reflétant par des dispositifs communs d'orientation et de protection.

¹ Grawitz, 1994: 70.

² Christenson *et al.*, 1989: 9; Blakely et Snyder, 1997: 32-34.



C'est bien, mais il ne faut pas perdre de vue que la communauté est le système dans son ensemble et non pas les individus en tant que tels.

LES RÉSEAUX ET LES FONCTIONS D'UNE COMMUNAUTÉ

Une interconnexion de personnes physiques ou morales, ce n'est que ça, un réseau. Mais c'est aussi tout ça! Ainsi, diverses personnes et organismes assurant le soutien d'une personne handicapée, par exemple, ne constituent pas vraiment un réseau si elles ne sont pas interconnectées. De même, toutes les entreprises ou les organisations communautaires d'une ville ne forment pas un réseau si elles ne sont pas reliées les unes aux autres.

Un réseau, c'est également un moyen pour atteindre un objectif qui ne pourrait pas être atteint sans le réseau, c'est-à-dire sans la présence de toutes les composantes qui en font partie et sans que ces dernières travaillent de façon concertée et en partenariat, bref, sans qu'elles travaillent ensemble. On rêve d'un réseau qui prend la forme d'une chaîne solide, composée de maillons plus ou moins égaux (figure 4).

FIGURE 4. LE RÉSEAU IDÉAL



Dans la « vraie vie », toutefois, les maillons varient en termes de taille et de capacité, et les liens entre chacun sont parfois assez fragiles (figure 5).

FIGURE 5. LE RÉSEAU TYPIQUE



La logique dicte ainsi un travail de renforcement des « maillons faibles » pour consolider les réseaux où l'asymétrie des acteurs domine — même si, dans la pratique, on fait justement le contraire... ce qui produit les conséquences qu'on connaît, évidemment! Puisque la compétence d'une communauté repose sur celle des individus et des organisations qui la composent, le renforcement sera réciproque entre la communauté et ses composantes. Ainsi, plus la compétence des individus et des organisations augmentera dans une communauté, plus celle de la communauté augmentera également.

Lorsque l'objectif visé par une action est pointu (très spécialisé), requérant une expertise précise et assez limitée, et si la situation comporte un degré d'urgence dans le processus décisionnel, il n'est pas clair que le travail en réseau soit approprié ou pertinent. Par contre, si l'atteinte de l'objectif requiert une variété de connaissances, de moyens et d'équipements et si le processus décisionnel peut s'accommoder du temps requis pour la consultation et la participation des acteurs intéressés, alors là, le travail en réseau a peut-être sa place.

Certes, en tout temps, si l'objectif visé est celui d'offrir un continuum de services afin de répondre à des besoins individuels ou collectifs, le travail en réseau est essentiel. Cependant, ce n'est pas nécessairement sur le plan de la prestation du service en tant que tel que le réseau est requis, mais plutôt sur celui de la coordination des services, la diffusion de l'information les concernant et la mise en place de dispositifs permettant aux individus ou aux organismes ciblés (les éventuels utilisateurs des services) d'y accéder. Il s'ensuit que, dans une telle situation, les liens doivent être étroits, « tricotés serrés » d'une certaine façon car, aux yeux des gens ordinaires, leur vision du réseau devant assurer leur bien-être est moins celle d'une « chaîne » que celle d'un « filet ».

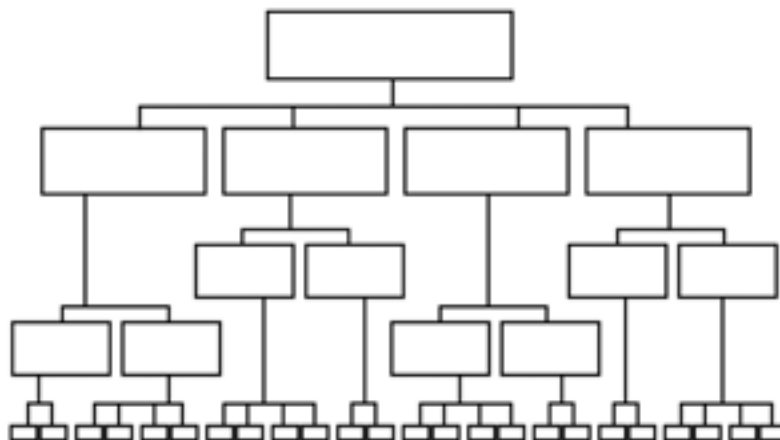
Deena White et ses collègues (1992) ont distingué des partenariats différents, axés sur la complémentarité, l'alliance ou la collaboration, qui donnent lieu à des réseaux différents lorsqu'il est question de prestation de services (tableau 2).

TABLEAU 2. TYPES DE PARTENARIATS DANS UNE COMMUNAUTÉ (WHITE ET AL., 1992) ET TYPES DE RÉSEAUX S'Y RATTACHANT

type de partenariat →	COMPLÉMENTARITÉ	ALLIANCE	COLLABORATION
<i>coordination</i>	liens formels, contrats de service	liens formels, contrats de service	ententes (surtout informelles)
<i>autonomie organisationnelle</i>	faible	variable	forte
<i>axes d'intégration</i>	système institutionnel	pragmatisme	idéologie, valeurs communes
<i>axes de ségrégation</i>	secteur public, professions	idéologie, professions	ancienneté
	↓	↓	↓
<i>type de réseau</i>	hiérarchique	hiérarchique	communautaire

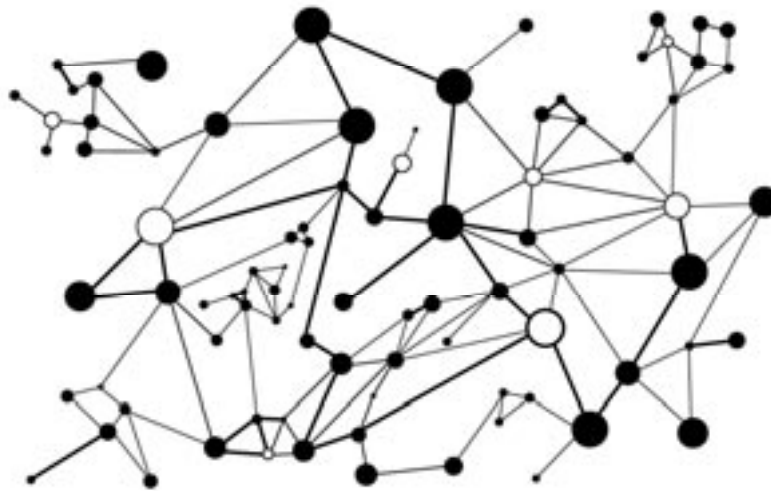
Les réseaux peuvent également se différencier à partir de leur fonctionnement. Par d'exemple, le réseau hiérarchique prend généralement la forme d'un organigramme (figure 6).

FIGURE 6. LE RÉSEAU HIÉRARCHIQUE



Quant au réseau communautaire, sa configuration est beaucoup plus éclatée (figure 7). Bien que les composantes du réseau communautaire ne soient pas nécessairement toutes reliées les unes avec les autres, aucune n'est toutefois complètement isolée des autres.

FIGURE 7. LE RÉSEAU COMMUNAUTAIRE



Il est possible d'identifier des caractéristiques spécifiques pour chaque type de réseau, le réseau hiérarchique s'apparentant à un dispositif normatif et le réseau communautaire reposant sur une adhésion libre (tableau 3).

Or les différences sur le plan du fonctionnement des réseaux ne sont pas purement mécaniques. D'une certaine façon, elles renvoient aux différents rôles que possède une communauté.

TABLEAU 3. CARACTÉRISTIQUES DES RÉSEAUX HIÉRARCHIQUE ET COMMUNAUTAIRE

	RÉSEAUX NORMATIFS (HIÉRARCHIQUES)	RÉSEAUX LIBRES (COMMUNAUTAIRES)
<i>mission</i>	faire pour	faire avec
<i>objectifs</i>	résultats	processus
<i>activités</i>	planification, coordination, et exécution	soutien de l'entraide et de la coopération
<i>gestion</i>	hiérarchique (faible autonomie organisationnelle)	consensuelle (forte autonomie organisationnelle)
<i>liens</i>	formels	informels
<i>axe du travail en réseau</i>	complémentarité (système institutionnel)	collaboration (système de valeurs)

LES DEUX FONCTIONS DE LA COMMUNAUTÉ

Il existe une certaine confusion dans la façon de comprendre la communauté où on oppose souvent, d'une part, la communauté comprise comme société ou association, c'est-à-dire comme groupement où prédomine la règle formelle, et, d'autre part, la communauté vue comme groupement d'individus liés entre eux par des relations d'interdépendance vécues sur un mode affectif et par une solidarité née de l'unanimité de croyance aux mêmes valeurs. À titre d'exemple, Deena White les distingue de la façon suivante³ :

- la communauté instrumentale, « définie en fonction de ce qu'elle fait plutôt que de sa signification pour ses membres », qui renvoie aujourd'hui aux fonctions « de résistance populaire et de gestion sociale »;

³ White, 1994: 40-45.

- la communauté existentielle, « espace moral utopique capable de servir de rempart contre la rationalité, la désaffectation et l'isolement émotif déterminant », car elle « permet aux groupes de se constituer à partir d'une certaine façon symboliquement significative d'exprimer qui ils sont et comment les autres sont différents d'eux ».

De fait, l'opposition remonte à Tönnies, qui, à la fin du XIX^e siècle, insistait sur, d'un côté, le caractère harmonieux de la communauté existentielle (*Gemeinschaft*), qui apparaîtrait « par une solidarité naturelle spontanée », et, de l'autre, la nature aliénante de la communauté instrumentale (*Gesellschaft*), davantage transitoire et superficielle⁴. Selon lui, la communauté existentielle serait un « groupement d'individus liés entre eux par des relations d'interdépendance, vécues sur un mode affectif, une solidarité née de l'unanimité de croyance aux mêmes valeurs ». Certaines ouvrages sur le développement économique communautaire, notamment ceux de Stewart Perry ainsi que de Dal Brodhead et François Lamontagne, abondent dans le même sens, estimant qu'une communauté est constituée de personnes ayant le sentiment de partager un même destin, les liant intrinsèquement dans la mesure où elles épousent des valeurs et des attentes communes, et ont un engagement commun en participant aux mêmes institutions. Tönnies déplorait déjà le fait que les sociétés « modernes » n'offrent plus l'environnement idyllique de la communauté existentielle, ce qui contribuerait au déclin des relations interpersonnelles. D'une certaine façon, cette dernière idée est toujours présente car, comme le signale Deena White, « depuis les années vingt, dans les sociétés modernes, on a mis l'exclusion sociale sur le compte de l'effritement de la communauté »⁵.

Cependant, même si la deuxième perspective voit la communauté de façon plus utilitariste, elle n'est pas négative en soi, car une communauté possède des fonctions capitales permettant d'assurer le bien-être de ses membres. En fait, plusieurs auteurs préoccupés par le développement des collectivités tentent de situer leurs conceptualisations de la communauté dans un cadre d'action. Par exemple, David Douglas, qui a longuement étudié le développement local, croit que les individus se regroupent pour exercer un contrôle sur les forces internes et externes qui façonnent leur qualité de vie. D'une certaine façon, cette idée renvoie à un autre sociologue de renommée, Rolland Warren, qui voyait la communauté

⁴ Grawitz, 1994: 70.

⁵ White, 1994: 38.

comme la combinaison des unités et des systèmes accomplissant des fonctions majeures dans une localité, telle la production-distribution-consommation, la socialisation, le contrôle social, la participation sociale et le soutien mutuel⁶. Il se développerait ainsi, entre les membres et leur communauté, un lien que les anglophones appellent « stakeholder » et qui se caractérise par le fait d'avoir des intérêts en jeu dans la relation.

Cette deuxième vision est intéressante dans la mesure où elle permet de ramener sur terre les débats sur l'orientation de l'action communautaire et sur l'évaluation du progrès dans l'atteinte des objectifs collectifs. Cependant, c'est un peu l'aspect intangible de la première, malgré le flou du concept de la solidarité, qui semble caractériser le sentiment qui se dégageait des entrevues analysées pour ma thèse. Serait-il possible que la vision existentielle soit davantage celle d'une communauté d'identité et l'instrumentale, celle d'une communauté d'intérêts? En fait, on pourrait même formuler l'hypothèse que ce serait peut-être le volet identitaire de la communauté qui commande le développement afin d'agrandir le cercle de la solidarité pendant que son volet intéressé vise la consolidation des systèmes existants pour assurer leur fonctionnement efficace. Il en découlerait que, dans une perspective de développement, l'accroissement de la solidarité par le biais d'une communauté d'identité devrait figurer au premier rang des préoccupations.

Tout compte fait, je partage l'avis de Deena White lorsqu'elle dit que les deux types de communautés ne sont pas mutuellement exclusives et suggère que les deux constituent « des espaces sociaux façonnés simultanément par des frontières symboliques et par des frontières bureaucratiques »⁷. En réalité, une communauté est à la fois instrumentale et existentielle, ce qui se manifeste par les deux types de réseaux habituellement présents dans les communautés locales. D'ailleurs, on aurait tort de les mettre en opposition, car chaque type remplit des fonctions essentielles que l'autre ne peut pas réaliser. À titre d'exemple, les réseaux normatifs de la communauté instrumentale sont indispensables pour assurer la protection de la santé publique lors d'épidémies ou de catastrophes tandis que le soutien moral des familles et des personnes éprouvées par ces malheurs sont de l'essor de la communauté existentielle, reposant inévitablement sur les réseaux libres d'organisations communautaires et religieuses. Il s'ensuit que les deux types de

⁶ Warren, 1966 dans Robichaud et Quiviger, 1990: 22, et 1978 dans Cnaan et Rothman, 1995: 240.

⁷ White, 1994: 45.

communautés et leurs réseaux doivent être soutenus et renforcés, dans la mesure où ils répondent adéquatement aux besoins de la population. De plus, ils doivent être encouragés à travailler ensemble afin d'assurer une cohésion de leurs actions respectives et éviter des dédoublements. Bref, les réseaux, tant les normatifs que les communautaires, doivent se concerter et, lorsque requis, collaborer en partenariat.

LA CONCERTATION ET LE PARTENARIAT

Dans la pratique, on a tendance à confondre la concertation et le partenariat. Bien que liés intrinsèquement, ces mots ne sont toutefois pas des synonymes. En fait, la concertation n'est pas synonyme de partenariat, mais correspond à l'étape de négociation qui précède la mise en œuvre de l'action. La distinction entre la concertation et le partenariat est donc significative. Elle pourrait se résumer comme suit :

- la concertation constitue un processus volontaire, plus ou moins formel et décisionnel, de mise en commun d'analyses et de solutions à des problèmes reconnus, rassemblant des acteurs sociaux qui cherchent un consensus fondé sur une problématique commune, en vue d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies, des politiques et des pratiques économiques et sociales;
- le partenariat correspond à un projet commun fondé sur un engagement contractuel entre différents acteurs sociaux dont la mission, les objectifs, les moyens et la durée sont précisément définis.

Ainsi, sur le plan de la concertation, les mandats peuvent être très larges ou spécifiques, les engagements plus ou moins liants. En fait, la concertation s'apparente davantage à une négociation s'accompagnant de marchandage — on cède en retour de quelque chose — et impliquant, inévitablement, des compromis de la part de tous les acteurs participants. Il s'ensuit, comme l'indique Jocelyne Lamoureux⁸, que la dynamique est à la fois coopérative et conflictuelle.

Par contre, le partenariat est un projet commun ou conjoint à partir d'un engagement contractuel entre différents acteurs sociaux — nommés alors partenaires — dont la mission, les objectifs, les moyens d'action et la durée sont

⁸ Lamoureux, 1996: 6.

précisément définis. L'engagement est contraignant, avec des responsabilités précises, des mandats, des ressources et des structures organisationnelles pour les réaliser. Pour les organisations appartenant à des réseaux communautaires, il est quasiment impensable de mettre en œuvre des stratégies partenariales sans avoir effectué une concertation au préalable axée sur une participation la plus démocratique possible.

En fait, comme le soulignent Gagnon et Klein, à moins que certaines conditions ne soient satisfaites, le partenariat risque de demeurer un cadre de gestion des rapports sociaux et de servir d'abord les intérêts des élites dirigeantes. À leurs yeux, parmi les conditions de réussite favorisant un partenariat qui sert les intérêts collectifs se trouvent l'équité entre les partenaires ainsi que le consensus sur les orientations établies dans la démarche et la participation de tous à la mise en œuvre des programmes qui en découlent. Cette dernière condition renvoie à l'essentielle concertation. Quant à la première, elle est tout aussi indispensable, car le déséquilibre entre les acteurs produit des collaborations difficiles et de sérieuses limites à l'action. De plus, l'exigence d'arriver à une équité entre les partenaires et à des consensus sur la démarche de développement suppose un certain pragmatisme ainsi qu'un abandon d'attitudes doctrinaires, mais il n'exclut pas la « cohabitation conflictuelle » entre groupes aux vues divergentes. Le processus partenarial est néanmoins parsemé d'inévitables compromis de la part des acteurs qui y participent.

En somme, si le travail en réseau, qu'il soit libre ou normatif, constitue une clé indispensable à une communauté lui permettant d'atteindre ses objectifs, il faut chercher à mettre en place les conditions « gagnantes » du travail en réseau, d'une part, en distinguant la concertation et le partenariat et en comprenant le rôle de chacun et, d'autre part, en s'organisant pour les réussir. Comment? Pour réussir la concertation, il faut :

- ne pas multiplier les objectifs et résumer l'enjeu central en quelques grandes questions;
- s'assurer que l'enjeu soit perçu comme majeur;
- revenir souvent sur les objectifs, car le quotidien prend souvent le pas sur le prospectif;

- tenir compte des facteurs individuels (problèmes de communication, peur du changement...);
- rappeler que les intérêts peuvent être contradictoires ou conflictuels;
- ne pas oublier que la satisfaction d'intérêts personnels ou corporatifs, c'est-à-dire que chaque acteur puisse en tirer quelques avantages, est importante;
- reconnaître à chaque acteur ce qui lui revient, sa contribution et son apport au réseau, en relation avec ses moyens et ses ressources;
- s'assurer que chaque acteur ait le sentiment d'être écouté et de pouvoir influencer les décisions et s'assurer que ceci soit réellement ce qui se passe;
- communiquer en utilisant un langage le moins « scientifique » possible.

Pour réussir le partenariat, il faut :

- fonder le partenariat sur la concertation;
- assurer l'équité entre les partenaires (pouvoirs et responsabilités comparables, droits et devoirs réciproques, avantages tangibles ou intangibles de même importance);
- assurer le consensus eu égard aux orientations établies et aux programmes choisis dans la démarche;
- assurer la participation de tous à la mise en œuvre des programmes;
- déborder le système institué et l'orienter vers l'invention de nouvelles structures et institutions afin de dépasser le cloisonnement et la sectorialisation.

En tout temps, il faut :

- vouloir y participer et vouloir le réussir;
- accepter les autres tels qu'ils sont;
- adopter une attitude de gagnant-gagnant;
- très souvent, du temps.

L'ENJEU DE LA CONCERTATION

La mise en action de projets de développement local reposant sur un partenariat s'avère grandement favorisée lorsqu'elle peut s'appuyer sur une concertation préalable. C'est sur ce plan que le rôle des regroupements et des organisations intermédiaires semble capital, car la concertation n'apparaît pas toujours spontanément, même lorsque les bénéfices semblent assez évidents. En fait, les organisations intermédiaires apparaissent comme des instruments privilégiés sur le plan local pour la mise en œuvre de la concertation compte tenu qu'elles peuvent soit la favoriser *extra-muros*, soit l'animer à même leurs structures internes.

La concertation peut ainsi s'avérer avantageuse notamment sur le plan de l'émergence d'une force collective. Cependant, il ne faut pas toutefois s'illusionner et la prudence est de mise quant à la portée réelle de la concertation sur le plan de l'*empowerment* communautaire. Par exemple, la participation à la concertation peut s'avérer davantage utilitariste, non pas axée sur la convergence d'intérêts en vue d'une action collective, mais plutôt sur les retombées positives en échange d'une participation. Par contre, mon expérience personnelle confirme que la volonté de dépasser une concertation purement technique est bien présente dans plusieurs cas. Inévitablement, la diversité des buts poursuivis engendre des tensions, tel le malaise qui peut se produire lorsqu'une organisation participante refuse de donner son aval à un point de vue partagé par la majorité des autres acteurs. Il s'ensuit que la concertation d'acteurs ayant des points de vue différents requiert une compétence sur le plan de la gestion des conflits. Elle va de pair avec la capacité d'animer des rencontres et de favoriser la participation de tous les acteurs concernés.

Toujours sur le plan des limites mais dans un même ordre d'idées, l'efficacité du maillage des ressources locales dépasse la simple bonne volonté des personnes qui représentent les diverses organisations et leurs faiblesses peuvent constituer de véritables obstacles à une concertation réussie. En d'autres mots, peut-on réellement espérer créer une communauté *empowered* lorsque les personnes qui représentent les organisations sont peu ou pas *empowered* elles-mêmes? D'un autre côté, si la participation se limite à des personnes qui ont déjà une capacité d'action, les autres ne deviendront jamais *empowered*. Quel cercle vicieux! Pour s'en sortir, comme en témoignent deux entrevues de ma thèse, il faut que les autorités en place aient une ouverture d'esprit suffisamment large pour consentir à l'accession de

nouvelles personnes dans les sphères du pouvoir et pour les soutenir durant leur processus d'*empowerment* sur ce plan.

Le territoire constitue également un élément important pour les organisations sur le plan de la concertation, car cette dernière est très souvent déterminée en fonction d'une communauté géographique. Les organisations intermédiaires doivent fréquemment conjuguer avec le fait que les services de plusieurs organismes soient offerts à des populations habitant un ou plusieurs territoires avoisinants, ainsi qu'avec les séparations territoriales sur le plan de la programmation qui diffèrent d'un gouvernement à l'autre (municipal, provincial, fédéral). De nombreuses questions surgissaient de ma thèse. Comment réaliser l'*empowerment* communautaire lorsque le territoire de l'organisation intermédiaire change et ne correspond plus à celui de la communauté qu'elle desservait antérieurement? Pire, que faire lorsque le nouveau territoire est imposé? Le sentiment d'appartenance à un quartier se heurte souvent aux volontés des administrations qui prônent l'efficacité dans la mise en œuvre des services et des programmes avec, par exemple, l'imposition des arrondissements plutôt que les quartiers comme délimitation territoriale.

L'ENJEU DE LA DÉMOCRATIE

Le pouvoir n'est qu'une illusion — ou tout au plus, un phénomène purement psychologique — s'il n'est pas ou ne peut pas être utilisé concrètement, c'est-à-dire s'il ne permet pas de passer à l'action pour effectuer les changements souhaités. Sur le plan du développement local, le pouvoir doit se traduire par une emprise accrue des individus et des communautés concernés sur les ressources économiques qu'elles requièrent pour assurer leur bien-être.

Souvent l'environnement local dans lequel vivent les gens doit également changer pour permettre leur *empowerment*. Meilleure qualité de vie au travail et à la maison, moins de pauvreté et d'exclusion sociale, un environnement physique et culturel protégé pour nos enfants et pour leurs enfants, enraiment de toute forme de discrimination et de haine, voilà un certain nombre d'objectifs visés tantôt par le développement économique, tantôt par le développement social, sur lesquels les communautés locales doivent agir. Le mieux-être économique est évidemment souhaitable dans la mesure où tous les membres d'une communauté peuvent y goûter. Mais l'*empowerment*, surtout sur le plan de l'individu, ne peut pas se

réaliser sans tenir compte des effets vécus quotidiennement par les victimes d'une oppression. De fait, le développement du pouvoir local ne doit en rien exclure l'action sociale plus large requise pour renverser les obstacles structurels à l'*empowerment* fondés sur, entre autres, le genre, la race et l'orientation sexuelle. Au contraire, l'éradication de l'oppression est à la fois un objectif visé par le développement de l'*empowerment* et une des conditions de sa réussite, car il est tout simplement impossible pour une personne de prendre pleinement part aux décisions qui la concernent si sa voix est banalisée, si ses droits sont restreints ou si elle est jugée inférieure par la société dans laquelle elle se trouve.

Comment les personnes ou les communautés *empowered* participent-elles aux décisions? Soit directement, soit indirectement. La démocratie recherchée est ainsi parfois participative et parfois représentative. Lorsqu'elle se veut participative, la démocratie exige des lieux de participation — des groupes communautaires, par exemple, ou d'autres organisations semblables — qui deviennent, avec le temps, des mécanismes de représentation et donc, des véhicules de la démocratie représentative.

Dans une perspective de développement, les dispositifs de participation et de représentation doivent coordonner sinon conjuguer leurs efforts pour assurer le bien-être de la communauté et de ses membres. Cette coordination ou cette conjugaison, selon le cas, donne lieu à la naissance de réseaux et requiert une compétence dans l'utilisation des méthodes qui font fonctionner les réseaux, c'est-à-dire la concertation et le partenariat. En fait, la participation des membres d'une communauté voire d'une société, en particulier, les plus exclus, au développement de leur milieu dépend, en grande partie, de la capacité des organismes qui les représentent de travailler en réseau — et donc, en concertation et en partenariat. Bien sûr, elle dépend également de la capacité desdits membres de contrôler le travail de leurs organismes, ce qui nécessite des connaissances sur le plan de la gestion. Mais ce ne sont que les organismes adhérant à une vision globale du développement local, c'est-à-dire holistique, visant l'ensemble du cadre de vie, et axés sur l'*empowerment* de tous les membres de la communauté, qui favoriseront une participation optimale. Idéalement, tous les organismes locaux devraient souscrire à cette perspective et tenter de la mettre en pratique. Or les résultats risquent d'être beaucoup plus probants si les efforts de chacun s'insèrent à l'intérieur d'une démarche collective. En fait, ce n'est pas seulement la participation qui sort gagnante d'une telle démarche, mais bien la capacité de la communauté

dans son ensemble à relever les défis qui menacent le bien-être de ses membres — tels un grand nombre qui sont, ou qui risquent d'être produits par la mondialisation.

La réussite d'une action collective dépend, entre autres, du développement d'une culture du partenariat parmi les individus ou les organisations qui en font partie, c'est-à-dire une culture qui, selon Franco Floris⁹, est capable de susciter le sens de l'appartenance — avec ce qu'il comporte en terme de défense de sa propre autonomie mais aussi d'adhésion consciente à un « nous » — et d'avoir une forte vision politique des problèmes et des acteurs en jeu — c'est-à-dire une vision qui place au centre le développement de l'ensemble et permet de faire face également aux problèmes liés aux parties. Comme le souligne Bruno Ducoli¹⁰ :

Alliance ne veut nullement dire superposition, inféodation de l'autre par un des deux partenaires. Toute alliance implique avant tout la reconnaissance de la dignité et de l'importance de l'allié. Elle se base, en effet, sur la division et l'autonomie des rôles et des fonctions et sur la prise de conscience que cette division et cette autonomie concourent, par voies et moyens propres, à la réalisation d'un projet commun, à la poursuite d'un objectif partagé.

Certains auteurs considèrent le réseau comme la forme organisationnelle dominante du siècle dernier et que nous nous dirigerions vers un fonctionnement axé sur l'innovation à l'intérieur d'un modèle organisationnel cellulaire, c'est-à-dire à l'image des cellules de notre corps qui ont chacune une tâche spécifique à accomplir à l'intérieur d'un projet commun et qui se rallient sans hésitation pour défendre ce projet lorsqu'il est attaqué¹¹. On est très loin de la concurrence ou des rapports de force! En fait, l'action requise dans ce sens repose, certes, sur l'idée que les personnes, individuellement et collectivement, de même que les communautés, ne sont pas les seules ni les uniques responsables de leur sort et sur celle voulant que les personnes et les communautés soient mutuellement responsables du bien-être les unes des autres. Sur le plan économique, ceci oblige à développer une vision inclusive par rapport aux ressources, notamment sur le plan des ressources humaines, en considérant que chaque personne peut jouer un rôle dans la satisfaction des besoins collectifs, bien que la contribution de chacune

⁹ Floris, 1999: 9.

¹⁰ Ducoli, 1999: 33.

¹¹ Voir, par exemple : Miles *et al.*, 1999.

puisse varier en fonction de ses capacités et de ses ressources. C'est pour cette raison qu'un des facteurs structurants du développement économique communautaire s'avère la mise en route de projets offrant des occasions aux individus de contribuer au développement de leur communauté par le biais d'actions concrètes bien planifiées et coordonnées. En fait, l'idée d'une personne ou d'une communauté totalement indépendante est non seulement un mythe mais également une menace, car le développement de l'autonomie, tant individuelle que locale, n'a de sens que dans une perspective d'*interdépendance*. L'exercice du pouvoir doit donc se faire *avec* et non pas *pour* les autres, à l'intérieur d'un cadre fondé sur la démocratie et en fonction d'une éthique axée sur la solidarité (non pas dans une perspective de domination ou de bienfaisance), l'autonomie et la responsabilité ainsi que sur la justice, l'équité et le respect de la dignité de la personne, bref, axée sur des valeurs que Henri Lamoureux associe à l'action communautaire¹².

Jamais toutefois, la solidarité sera-t-elle le résultat d'une réglementation ou d'une institutionnalisation. En fait, elle ne peut être que le produit d'une décision volontaire et consciente qui, lorsque traduite en action, rend concret le sentiment de responsabilité réciproque sur lequel la solidarité est fondée. Il s'ensuit que la participation aux décisions est capitale lorsqu'il est question de développement. Elle est essentielle lorsque le développement souhaité est axé sur une vision globale et à long terme ainsi que sur la prise en charge collective, la démocratie participative, l'enracinement local et la justice sociale. En fait, l'idée de regrouper des gens autour de projets à réaliser, dans lesquels les personnes qui vivent un problème s'impliquent selon leurs forces et leurs moyens afin d'articuler et de prendre en charge collectivement des réponses à leurs propres besoins, ne s'applique pas seulement aux questions sociales ou culturelles. Dans un même ordre d'idées, être un agent de changement, c'est rejeter le *statu quo* et s'opposer à l'action purement palliative — et donc, refuser de considérer le service comme une fin en soi — par la recherche active, en collaboration avec d'autres acteurs sociaux, de solutions durables aux problèmes des individus et des communautés à partir des besoins réels, afin de transformer les situations et non pas seulement soulager la misère ou ralentir le déclin.

¹² Lamoureux, 1999: 190.

À mes yeux, la question clé pour ceux et celles qui mettent de l'avant une stratégie de développement holistique et socialisante de développement endogène, et ce, tant social qu'économique et tant local que régional, bref pour ceux et celles qui veulent changer le monde, n'est pas « Combien que ça va coûter? » ni même vraiment « Qu'est-ce que ça va donner? » mais davantage « Qui décide? ». Si la réponse ressemble à « Les personnes ou les communautés concernées », un des éléments essentiels de l'*empowerment* — et, par extension, de la réussite ou de la résistance à la mondialisation, c'est selon — sera désormais présent.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BARKER, Robert L. (1995). *The Social Work Dictionary (3rd Edition)*, Washington (D.C.), NASW Press (National Association of Social Workers), 447 pages.
- BLAKELY, Edward J. et Mary Gail SNYDER (1997). *Fortress America: Gated Communities in the United States*, Washington (D.C.), Brookings Institution Press, 209 pages.
- BRODHEAD, P. Dal et François LAMONTAGNE (1994). « Summary, Future Directions and the Research Agenda » dans Burt GALAWAY et Joe HUDSON (sous la direction), *Community Economic Development: Perspectives on Research and Policy*, Toronto, Thompson Educational, 264-275.
- CARRIER, Lorraine (1997). *La concertation comme outil de régionalisation*, Laval (Québec), Association des régions du Québec, 56 pages.
- CHRISTENSON, James A., Kim FENDLEY et Jerry W. ROBINSON (1989). « Community Development » dans James A. CHRISTENSON et Jerry W. ROBINSON (sous la direction), *Community Development in Perspective*, Ames (Iowa), Iowa State University Press, 1-25.
- CNAAN, Ram A. et Jack ROTHMAN (1995). « Locality Development and the Building of Community » dans Jack ROTHMAN, John L. ERLICH et John E. TROPMAN (sous la direction), *Strategies of Community Intervention*, Itaska (Illinois), P. E. Peacock Publishers Inc., 241-257.

- DOUGLAS, David J.A. (1994). « Community Economic Development in Canada: Issues, Scope, Definitions and Directions » dans David J.A. DOUGLAS (sous la direction), *Community Economic Development in Canada, Volume One*, Toronto et Montréal, McGraw-Hill Ryerson, 1-66.
- DUCOLI, Bruno (1999). « Le partenariat comme pédagogie politique » dans *Animazione sociale*, Università della Strada, *Le partenariat dans le travail social*, Turin (Italie), Edizioni Gruppo Abele, 32-36.
- FELLIN, Phillip (1995). « Defining Communities and Community Competence » et « Voluntary Associations » dans *The Community and the Social Worker, Second Edition*, Itasca (Illinois), P.E. Peacock Publishers, Inc., 3-21, 119-137.
- FLORIS, Franco (1999). « Quel partenariat dans le travail social? » dans *Animazione sociale*, Università della Strada, *Le partenariat dans le travail social*, Turin (Italie), Edizioni Gruppo Abele, 5-13.
- GAGNON, Christiane et Juan-Luis KLEIN (1991). « Le partenariat dans le développement local », *Cahiers de géographie du Québec*, vol. 35, n° 95, 239-256.
- GRAWITZ, Madeleine (1994). *Lexique des sciences sociales (6^e édition)*, Éditions Dalloz, Paris, 399 pages.
- KEMP, Susan P. (1995). « Practice with Communities » dans Carol H. MEYER et Mark A. MATTAINI (sous la direction), *The Foundations of Social Work Practice*, Washington (D.C.), NASW Press (National Association of Social Workers), 176-204.
- LAMOUREUX, Henri (1999). « Éthique et intervention en action communautaire » dans Gilles DESPRÉS, Mario GUILBERT et René TOURIGNY, *Vision globale, visée locale*, Montréal, Regroupement québécois des intervenantes et intervenants en action communautaire en CLSC et en centre de santé (RQIIAC), 187-195.
- LAMOUREUX, Jocelyne (1996). *La concertation : perspectives théoriques sous l'angle du néo-corporatisme*, *Cahier de recherche du CRISES n° 9607*, Montréal, Collectif de recherche sur les innovations sociales dans les entreprises et les syndicats, Université du Québec à Montréal, 26 pages.
- LEMELIN, André et Richard MORIN (1991). « L'approche locale et communautaire au développement économique des zones défavorisées : le cas de Montréal », *Cahiers de géographie du Québec*, vol. 35, n° 95, 285-306.

- MILES, Raymond, Charles C. SNOW, John A. MATTHEWS et Grant MILES (1999). « Cellular-Network Organizations » dans Halal, William E. et Taylor, Kenneth B. (sous la direction), *21st Century Economics: Perspectives of Socioeconomics for a Changing World*, New York, St. Martin's Press, 155-173.
- NINACS, William A. (2002). « Le pouvoir dans la participation au développement local dans un contexte de mondialisation » dans Marielle TREMBLAY, Pierre-André TREMBLAY et Suzanne TREMBLAY, *Développement local, économie sociale et démocratie*, Sainte-Foy (Québec), Presses de l'Université du Québec, 15-40.
- NINACS, William, A. (2002). *Types et processus d'empowerment dans les initiatives de développement économique communautaire au Québec*, thèse de doctorat, Sainte-Foy (Québec), École de service social, Université Laval, 332 pages.
- PERRY, Stewart E. (1987). *Communities on the Way: Rebuilding Local Economies in the United States and Canada*, Albany (New York), State University of New York Press, 254 pages.
- ROBICHAUD, Jean-Bernard et Claude QUIVIGER (1990). *Des communautés actives*, Moncton (Nouveau-Brunswick), Michel Henry éditeur, 231 pages.
- ROCHER, Guy (1969). *Introduction à la sociologie générale (tome 2)*, Montréal, Éditions HMH ltée, 139-309.
- TREMBLAY, Diane-Gabrielle et Jean-Marc FONTAN (1994). *Le développement économique local : la théorie, les pratiques, les expériences*, Sainte-Foy (Québec), Télé-Université, 579 pages.
- WHITE, Deena (1994). « La gestion communautaire de l'exclusion », *LSP-RIAC [Revue internationale d'action communautaire]*, n° 32, 37-51.
- WHITE, Deena, Céline MERCIER, Henri DORVIL et Lili JUTEAU (1992). « Les pratiques de concertation en santé mentale : trois modèles », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 5, n° 1, 77-93.
- WORSLEY, Peter (1971). *Introducing Sociology*, Harmondsworth (Middlesex, Angleterre), Penguin Books Ltd, 416 pages.