

DÉPARTEMENT DES SCIENCES HUMAINES  
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI

# Économie solidaire et lutte à l'appauvrissement : des projets locaux, une approche complexe

---

*Communication au colloque **Économie sociale et solidaire : nouvelles pratiques  
et dynamiques territoriales**, Nantes (29-30 septembre 2008)*

Pierre-André Tremblay (UQAC)  
Jean-Marc Fontan (UQAM)  
Juan-Luis Klein (UQAM)  
Carol Saucier (UQAR)  
Majella Simard (Moncton)  
Diane-Gabrielle Tremblay (TELUQ)  
Avec la collaboration de  
Caroline Dufresne, MEIR, UQAC  
Frédéric Simard, MEIR, UQAC

29/09/2008

<p><b>Version préliminaire. Ne pas citer. Ne pas diffuser</b></p>
---

Cet article s'inscrit dans le cadre du projet *Économie sociale et lutte à la pauvreté : connexion et pluralité*, dirigé par J.L. Klein (UQAM) et supporté par le Fonds FQRSC-Action concertée

# Économie solidaire et lutte à l'appauvrissement : des projets locaux, une approche complexe<sup>1</sup>

---

*Communication au colloque Économie sociale et solidaire : nouvelles pratiques et dynamiques territoriales, Nantes (29-30 septembre 2008)*

**Pierre-André Tremblay (UQAC)**

Jean-Marc Fontan (UQAM)

Juan-Luis Klein (UQAM)

Carol Saucier (UQAR)

Majella Simard (Moncton)

Diane-Gabrielle Tremblay (TELUQ)

Avec la collaboration de

Caroline Dufresne (MEIR, UQAC)

Frédéric Simard (MEIR, UQAC)

L'épuisement de l'État-providence hérité des « Trente glorieuses » voit une remontée des inégalités sociales, mais aussi leur transformation. Les oppositions sont de plus en plus entre secteurs (sociaux, économiques) connectés au « capitalisme de réseau » en phase avec la « nouvelle économie », et les secteurs déconnectés, ou en voie de déconnexion, qui risquent la dévitalisation et l'exclusion. À cette fracture s'en ajoute une autre : celle entre les espaces centraux, dynamiques et mondialisés, et les espaces périphérisés, dépendants des précédents et risquant la relégation. La notion de périphérie est ici moins géographique que sociale. La question centrale est donc celle de la reconnexion, de l'accès aux circuits de génération et de support des innovations nécessaires à une relance de l'emploi et au maintien de la qualité de vie des personnes et des localités.

---

<sup>1</sup> Pour correspondance : Pierre-André Tremblay, professeur, Département des sciences humaines Université du Québec à Chicoutimi, 555 boul. de l'Université, Chicoutimi (Québec) Canada G7H2B1. Courriel électronique : patrembl@uqac.ca. Ce texte participe d'une recherche entreprise sous la direction de J.L. Klein, intitulée « Économie sociale et lutte à la pauvreté : connexion et pluralité », et supportée par le FQRSC-Actions concertées.

Le territoire sera ici considéré moins en sa dimension politique (les frontières administratives) qu'en sa dimension d'espace socialement approprié. Il sera appelé « local », mais ce terme est à géométrie variable, pouvant désigner, selon le cas, un quartier, un village, une région ou une sous-région. Sans chercher à embrasser la totalité de la situation locale, on se centrera sur les initiatives visant en quelque façon à lutter contre le processus d'appauvrissement découlant d'une situation de périphérisation.

Est-ce que les initiatives locales qui mobilisent le capital social et l'économie sociale peuvent rectifier cette situation, recréer des liens sociaux facilitant une gouvernance locale prospère et connecter la collectivité locale dans les réseaux de l'économie globale ? Nous posons l'hypothèse qu'elles le peuvent, à la condition de ne pas se limiter aux ressources locales, cruciales pour amorcer des projets de lutte contre la pauvreté, mais insuffisantes pour leur mise en œuvre et leur réussite. La mobilisation des ressources endogènes est très importante, mais les ressources exogènes le sont tout autant, parfois plus, et l'enjeu se situe dans la capacité des acteurs locaux de les mobiliser, tout en conservant un leadership local, et de les jumeler avec les ressources mobilisées localement. C'est en mobilisant des ressources exogènes qu'on s'insère dans des réseaux de niveau supralocal et c'est en les combinant avec les ressources locales qu'on crée ou qu'on recrée des liens sociaux forts dans la communauté. Une telle mobilisation des acteurs et citoyens engendre un sentiment d'identité positif, ce qui favorise l'estime de soi et l'engagement dans des projets économiques et sociaux qui ont des effets sur le niveau et la qualité de vie de la collectivité.

Cette hypothèse principale se décline en quatre hypothèses de travail, selon lesquelles la réussite des initiatives locales, c'est à dire leur capacité d'engendrer des processus qui améliorent le niveau et la qualité de vie des citoyens, dépend de:

- 1) la capacité des leaders et acteurs locaux de mobiliser une grande diversité de ressources aussi bien endogènes qu'exogènes et de les combiner,
- 2) l'existence d'un leadership socialement construit,
- 3) l'existence d'instances et d'organisations qui permettent de régler localement les conflits entre les acteurs et d'apprendre à agir collectivement

- 4) l'identification collective d'objectifs stratégiques destinés à utiliser les programmes publics et autres structures d'appui au développement des collectivités.

Ces hypothèses nous amènent donc à mettre l'accent sur les facteurs qui ont une influence sur l'émergence des initiatives locales, sur leur évolution et sur les liens avec les réseaux qui permettent aux acteurs de mobiliser et de combiner des ressources diversifiées. Elles interrogent la capacité des acteurs locaux de s'insérer dans ces réseaux en contexte urbain et rural, dans des situations de centralité ou d'éloignement.

Plutôt que de prendre une voie théorique, cette analyse présentera trois cas et, afin d'en faciliter la présentation, regroupera les informations selon quatre dimensions qui, sans épuiser le sujet, permettent de le simplifier. La première concerne les dispositifs formels ou informels structurant l'action et permettant la régulation des rapports entre acteurs. Ils concernent autant la structure interne de l'organisation ou du projet, c'est-à-dire les interrelations entre acteurs, que les rapports entre le projet (ou l'organisation) et son environnement. Comme ces dispositifs sont l'incarnation matérielle de l'action-de-développement et indiquent son domaine et ses limites, cette dimension sera appelée le « champ » du développement. La seconde concerne la dimension « cognitive » de l'action – on pourrait aussi dire culturelle ou intellectuelle. C'est celle qui touche aux visées, intentions et buts, c'est-à-dire autant les raisons qui poussent à agir que les objectifs de l'action. Ces raisons ne sont pas toujours claires, ni les objectifs toujours atteints, mais elles orientent les actions et donnent son sens au champ qu'investissent les organisations. Comme l'identification et la formulation des objectifs sont le domaine privilégié des leaders – en réalité, c'est souvent ce qui en fait des leaders – on y inclura les informations sur ces leaders eux-mêmes.

Il faut des moyens pour atteindre ces objectifs. La troisième dimension considère donc les ressources mises en œuvre. Elles peuvent provenir de l'intérieur de la localité, par exemple des autres organisations en place, des autorités locales, etc., ou provenir de l'extérieur, par exemple de programmes gouvernementaux. Comme on l'a dit, la combinaison créative de ces deux types de ressources est sans doute une des clés d'une action efficace. La quatrième dimension sera dite d'évaluation, ce qui est un peu abusif,

Elle tentera de faire la synthèse globale en insistant sur la place de la lutte à la pauvreté et à l'appauvrissement dans chacun des cas, ainsi que sur celle du territoire qui, comme on l'a dit, est un aspect primordial des transformations en cours dans nos sociétés.

Après avoir présenté chacun des cas, la section finale présentera quelques remarques comparatives et conclusives. On verra que l'enjeu de la mobilisation des ressources locales et exogènes, leur combinaison créative et les multiples facettes de la lutte à l'appauvrissement traversant l'ensemble des cas considérés.

**Tableau 1 Les dimensions retenues**

<b>Le champ du développement</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dispositifs formels</li><li>• Dispositifs informels</li></ul>
<b>Les objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Visées, intentions, projets</li><li>• Leadership</li></ul>
<b>Les outils</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La mobilisation des ressources exogènes</li><li>• La mobilisation des ressources endogènes</li></ul>
<b>L'évaluation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Place du territoire</li><li>• Place de la pauvreté</li></ul>

## Les trois cas étudiés

Les trois cas étudiés se trouvent dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean, à 450 kms au nord-est de Montréal. Il s'agit d'une région d'un peu moins de 300 000 personnes dont l'économie a historiquement été basée sur l'extraction des matières premières (forêt, mines). La présence d'un important bassin hydro-électrique a permis le développement, au début du 20<sup>ième</sup> siècle, d'une très importante industrie de production d'aluminium. Ces secteurs économiques sont entrés en crise profonde depuis une vingtaine d'années. La durcissement de la concurrence internationale, l'épuisement des ressources augmentant leur prix, l'éloignement des marchés, la fermeture du marché américain qui était le principal débouché du bois d'œuvre, la concentration internationale qui change les stratégies des entreprises multinationales, l'évolution technologique qui a diminué la part du travail dans les facteurs de production, tout cela s'est conjugué pour faire augmenter le chômage, s'aggraver les écarts entre catégories de revenus, accélérer l'exode des jeunes et rendre impérieuse une reconversion qui diminuerait la dépendance envers un petit nombre de secteurs-clés.

Les cas ont été choisis afin de représenter des initiatives de développement situées en milieu rural (le village de Ferland-et-Boilleau), dans celui d'une petite ville (le Groupe CODERR est situé à Alma) et d'une ville de taille moyenne jouant le rôle de chef-lieu régional (Chicoutimi). Le premier est une communauté de 650 personnes du Bas-Saguenay, dont la vie économique dépend essentiellement d'une coopérative forestière, base fragile qu'il s'agit de diversifier. Le second se trouve à Alma, capitale de la sous-région du Lac-Saint-Jean. D'une taille de 30 000 personnes, ses principaux employeurs sont l'industrie forestière et une multinationale de l'aluminium. Le troisième est situé à Chicoutimi, un arrondissement de l'actuelle Ville de Saguenay qui totalise environ 65 000 personnes. C'est la capitale administrative de la région et son économie repose sur les services privés et gouvernementaux.

Carte 1 Localisation des trois cas étudiés



## Ferland-et-Boilleau

Le cas de Ferland-et-Boilleau se compose de trois entreprises étroitement interreliées : la Coopérative forestière, le Domaine du Lac Ha!Ha! et le Groupe d'action communautaire, mais c'est la première qui joue le rôle moteur. L'économie du village de Ferland-et-

Boilleau repose depuis longtemps sur l'exploitation forestière. Classiquement, une entreprise (étrangère) possédant les territoires forestiers octroyait à chaque cultivateur une certaine quantité de bois à couper; les cultivateurs profitaient de l'automne et du début de l'hiver pour réaliser les coupes de bois. En 1962, la compagnie annonça la fin de ces contrats, car il n'y avait plus de secteurs de coupe, ce qui signifiait la fin des emplois pour les cultivateurs. Afin de les sauvegarder, trente personnes menées par cinq leaders locaux fondèrent, en mai 1963 le Chantier coopératif de l'Union des Cultivateurs Catholiques (U.C.C). Cette coopérative, fondée sans l'appui des pouvoirs politiques mais basée sur une organisation nationale, exécutait des contrats de coupe de bois donnés par des compagnies forestières. Le total du contrat était réparti entre tous les hommes qui désiraient travailler à la récolte de bois. Vingt ans plus tard, la coopérative, devenue Coopérative forestière Ferland-Boilleau, obtint un contrat de production de plants d'arbres en serres. Cette commande de cinq millions de plants annuellement, pour une période de 5 ans, a nécessité la construction d'un important complexe de serres. Le contrat a été renouvelé pendant une dizaine d'années, mais 2002, la compétition était très vive entre les producteurs privés et, de plus, il semble qu'on assiste à ce moment à une baisse importante de l'objectif de reboisement au Québec. Les faibles prix, le faible volume de plants à produire et les coûts élevés de production entraînèrent la fermeture des serres en 1993.

En 1994, en collaboration avec la municipalité de Ferland-et-Boilleau et le Domaine du Lac Ha! Ha!, la Coopérative pilote un nouveau projet gouvernemental. Il s'agit d'un projet de Forêt Habitée, qui a pour objectif de procéder à l'aménagement intégré des ressources de la forêt intramunicipale. L'approfondissement de la crise forestière forcèrent la mise sous le boisseau de ce projet, mais il montre bien la rapidité de la réaction de la Coopérative lorsqu'il s'agissait de promouvoir l'emploi. Semblablement, en 1996, la Coopérative participe comme promoteur à la création du Groupe Nova. Ce dernier comprend Bois Francs Ferland-Boilleau, une unité de séchage du bois et les Planchers Mistral, situé à Jonquière. La Coopérative est donc actionnaire de ces deux dernières entreprises. L'usine Bois Francs est fermée depuis novembre 2006, ce qui a occasionné la perte de plusieurs emplois. Cette usine représentait le deuxième employeur en importance dans la municipalité. Une quinzaine de personnes de l'endroit y

travaillaient et lorsque l'usine tournait à plein régime, une soixantaine de personnes étaient employées. La crise du bois d'œuvre est en partie responsable de la fermeture de l'usine, mais l'éloignement des grands marchés d'exportation et donc les coûts liés au transport de la marchandise font aussi partie des causes de la fermeture, qui a eu des répercussions sur certaines entreprises de la municipalité comme, par exemple, les compagnies de transport de bois.

En 2006, la Coopérative effectue des travaux de voirie forestière et de récolte dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean. Elle est aussi promoteur de projets comme celui de la bleuetière qu'elle souhaite confier à une coopérative de solidarité locale. S'inscrivant dans le cadre des projets de diversification promus par la MRC et entreprise avec la Corporation municipale de développement, cette coopérative devrait, à terme, offrir une trentaine d'emplois saisonniers.

La deuxième entreprise est le Domaine du Lac Ha!Ha!, une entreprise récréo-touristique mise sur pied sur les terrains de l'ancien club de pêche d'une compagnie forestière, qui les transféra à la municipalité à la fin des années 80. La municipalité mis sur pied une OBNL chargée d'assurer la gestion et le développement des trois sites du Domaine : une pourvoirie de chasse et pêche, une auberge et un camping familial. Avec les années, l'opération du Domaine sur trois sites devient très coûteuse et compliquée en termes de personnel. La gestion de l'auberge sera remise à un tiers, puis fermée et finalement vendue en 2006. Le camping fut remis à la municipalité en 2006.

Le conseil d'administration du Domaine compte 7 administrateurs. Il comprend entre autres, un représentant de la population, un représentant des utilisateurs et un représentant d'une entreprise de la municipalité. Le Domaine fourni du travail à une quinzaine de personnes, en haute saison touristique. Il s'agit majoritairement de gens de la municipalité. Sa situation est fragile : le personnel dirigeant est instable et difficile à trouver, des incendies ont détruit des installations, ce qui a obligé le conseil d'administration à reprendre en main la gestion quotidienne des activités. La première préoccupation des gestionnaires est la diversification de l'offre touristique dans le but d'opérer le site en toutes saisons et de prolonger le séjour de la clientèle en camping ou en chalet. L'autre préoccupation est la création d'emplois durables et bien rémunérés



pour les gens du village et le maintien de ces emplois, le plus possible sur une base annuelle. Cette préoccupation de favoriser un emploi local distingue la politique d'emploi du Domaine de celle de la Coop, dont une partie importante des travailleurs proviennent de l'extérieur du village. Le Domaine est donc à la recherche d'un créneau d'activités particulier, original et porteur d'avenir. Cette diversification pourrait avoir des retombées sur l'ensemble de la communauté, favorisant l'émergence de commerces parallèles et par le fait même, la création d'emplois indirectement reliés au Domaine.

Le Domaine fait face à l'exigence de se situer dans un marché essentiellement extra-local : les concurrents se trouvent à une échelle au moins régionale, alors que les clients devront eux aussi provenir d'en-dehors du village. L'autre enjeu fondamental est la gestion de l'organisation : les administrateurs du Domaine se sont également donné comme objectif de rétablir le climat de confiance et une communication efficace entre eux et les membres de la direction ainsi qu'entre cette dernière et les employés. La création et le maintien de liens avec les divers organismes et instances municipales sont aussi primordiaux. Le Domaine participe donc d'une dynamique touchant l'ensemble de la communauté. S'il réussit à opérer sur une base annuelle, le temps d'emploi des travailleurs sera prolongé et de nouveaux emplois seront créés par la mise sur pied des commerces en lien avec le Domaine. La lutte à la pauvreté passe donc ici aussi par la création et le maintien d'emplois de qualité et rémunérateurs, dans un effort pour trouver un acteur structurant permettant le maintien d'emplois locaux.

Le Groupe d'action communautaire est la troisième initiative. Il a été mis sur pied en 1979, lorsque la fondatrice, qui est encore à la tête de l'organisation, a constaté le manque de services socio-sanitaires de première ligne. Elle mit sur pied un groupe de 35 bénévoles, principalement des femmes, qui reçut l'aval de la Régie régionale de la santé pour offrir des services tels la prise de tension artérielle, l'écoute ou le maintien à domicile. Le GAC cible plus particulièrement les personnes âgées, mais également les personnes atteintes de maladies chroniques, les personnes handicapées, les familles en difficultés, les jeunes et les enfants aux prises avec des problèmes et les femmes violentées. Avec le temps, le GAC s'impliqua dans d'autres activités : la sensibilisation de la population sur des sujets comme la santé ou l'alimentation, l'organisation de

campagnes de vaccination, la participation à divers comités mis sur pied par la municipalité ou par l'école primaire. Il peut aussi jouer le rôle source de financement ou d'implication bénévole pour d'autres organismes du milieu, soit par la distribution de fonds ou encore par le don de temps de la part des deux employées. Vu leur expérience, celles-ci agissent souvent à titre de conseillères ou supervisent les comités ou groupes nouveaux qui se mettent en place. Le GAC joue donc la carte d'un réseautage important à l'intérieur de la municipalité comme à l'extérieur.

Ce vaste réseau ne transparait pas sur le plan du financement, car environ 80% des ressources financières proviennent de l'Agence de la santé et des services sociaux, le reste provenant de dons de Centraide. La meilleure partie de ces sommes sert à défrayer le salaire des deux employées, qui ne sont payées que neuf mois par an. La part des bénévoles est donc très importante, que ce soit dans la composition du conseil d'administration ou dans les services que donne le GAC, ce qui contribue à déployer le réseau des liens aux autres organisations locales ou régionales sans lequel le travail du groupe perdrait de son efficacité.

Le GAC est la seule des trois organisations considérées à tenir un discours explicite sur la pauvreté, sans doute parce que ses animatrices ne voient pas leur groupe comme devant viser la création d'emplois, mais le service aux personnes et aux familles ayant des besoins particuliers. Bien qu'ayant participé à des programmes d'insertion en emploi de personnes récipiendaires de la sécurité du revenu, il centre son action sur des aspects plus « sociaux », comme l'accueil des nouveaux arrivants ou le « diagnostic » des situations des familles qui peut se faire lors de la tournée annuelle pour Centraide. Ces activités lui font voir que la pauvreté existe à Ferland-et-Boilleau, mais qu'elle est rare et, semble-t-il, principalement le fait des arrivants récents, plutôt que des familles établies depuis un certain temps<sup>2</sup>.

## Le Groupe CODERR-02

---

<sup>2</sup> Cela peut signifier que les pauvres cessent de l'être lorsqu'ils se trouvent un emploi, ou qu'ils ne demeurent pas dans la localité.

Le Groupe CODERR-02<sup>3</sup> apparaît vers le milieu des années 80 avec une perspective très environnementaliste. Préoccupés par la quantité de déchets que produisent nos sociétés, ses fondateurs désiraient promouvoir le recyclage et la récupération. Mais ils avaient des intentions pratiques et ne se contentaient pas de sensibilisation idéologique. Se donnant d’abord comme mission d’instaurer une concertation entre les organisations et les entreprises locales, CODERR devint après quelques temps le maître d’œuvre d’initiatives directement impliquées dans le recyclage (papiers, cartons, etc.). Un second virage fut pris au début des années 90, quand le message du Sommet de Rio commença à faire son chemin et que la dimension plus proprement sociale sous-entendue par le concept de développement durable fit voir que les rapports à l’environnement ne pourraient s’améliorer tant que ne s’amélioreraient pas les rapports au sein de la société. La question des personnes exclues (de l’emploi, de l’activité économique en général et, donc, de la participation à la vie de la communauté) prit alors une plus grande importance. Elle mena à la mise sur pied d’une « école-entreprise » et à un Centre de travail adapté. Il en apparaissait alors plusieurs au Québec; plusieurs devinrent ensuite des Centres de formation en environnement-recyclage (CFER) reconnus par le Ministère de l’Éducation du Québec et certaines devinrent membres du Collectif des entreprises d’insertion du Québec.

CODERR eut donc très tôt plusieurs volets formalisés dans des organisations différentes, mais toutes de statut OBNL. L’entreprise d’insertion et la récupération des matériaux étaient distinctes mais localisées dans le même centre de tri du parc industriel local. Le recyclage, lié aux deux autres activités, se trouvait aussi dans un magasin faisant la vente de vêtements et, plus tard, de matériaux (peinture, bois, métal). La gestion des matières résiduelles, une activité fondamentale dès le début, prit peu à peu une large place, ce qui permit à l’entreprise de faire victorieusement compétition aux entreprises multinationales et de remporter le contrat de gestion des déchets pour la MRC Lac Saint-Jean Est au début des années 2000. Chacune de ces organisations, dont le chiffre d’affaires dépasse le million de dollars, fait face à des contraintes différentes en termes de salaires, de conditions d’emploi, de relation à la concurrence ou d’exigences gouvernementales, ce

---

<sup>3</sup> COporation de Développement en Environnement Récupération et Recyclage; 02 est le numéro de la région administrative du Saguenay-Lac-Saint-Jean.

qui justifie que chacune soit une organisation juridiquement indépendante. Les conseils d'administration, les états financiers, la vérification comptable, etc. sont différents – mais les personnes qu'on retrouve sur les C.A. sont les mêmes, ce qui fait une gouvernance unique, bien que cette centralisation soit informelle. C'est pourquoi un informateur l'appelle un « holding environnemental ».

Ces organisations sont complexes et de bonne taille (65 emplois permanents, plus d'une centaine de stagiaires par année) et demandent beaucoup aux administrateurs. La stabilité de ceux-ci est frappante. Beaucoup participent depuis plusieurs années; certains, depuis presque 25 ans. Ils en ont fait une deuxième carrière après avoir pris leur retraite. Ils proviennent de plusieurs milieux : enseignement, affaires, finance, groupes communautaires. Cela n'est pas un hasard : les membres s'entre-sélectionnent<sup>4</sup> et tiennent à ce que plusieurs secteurs du milieu local soient présents, afin d'élargir à la fois la base expérientielle de l'organisation, mais aussi le réseau des contacts. Cette qualité de stabilité et d'expérience a souvent été fort utile à CODERR lorsqu'il lui a fallu négocier des contrats ou avec les institutions prêteuses : la composition du CA est gage de sérieux.

CODERR-02 a utilisé de nombreux programmes gouvernementaux, que ce soit pour la mise sur pied de la chaîne de travail adapté ou pour les programmes d'insertion (les stagiaires sont des récipiendaires de sécurité du revenu bénéficiant d'un appui particulier du Centre local d'emploi). Il a aussi eu recours aux institutions financières, en particulier à leur capital de risque, au même titre que n'importe quelle entreprise, mais l'appui du secteur coopératif (le groupe Desjardins) s'est souvent montré crucial et l'organisation a depuis longtemps des liens étroits avec lui. Mais une part importante du financement provient des activités commerciales : la vente de produits recyclés, la friperie, etc. génèrent une bonne par des revenus. De plus, CODERR-02 n'a pas craint d'entrer en compétition avec l'entreprise privée pour obtenir le contrat de collecte des produits domestiques. Même s'il est probable que son appartenance locale ait été un bon argument face à des multinationales américaines, il est plus que probable que la MRC ne lui aurait pas accordé ce contrat si elle n'avait pas offert de garanties concurrentielles. CODERR-02 œuvre donc en partie dans un « secteur protégé », celui de l'insertion, mais a aussi

---

<sup>4</sup> CODERR, comme tout OBNL, a une assemblée générale, mais elle est composée des membres du CA.

plusieurs caractéristiques d'une entreprise sachant produire des bénéfices et ayant les pieds bien ancrés dans le marché. Comme le disait un informateur : « Les gens ne veulent pas la charité. Ils veulent avoir l'occasion de consommer normalement ». Ces aspects à la fois sociaux et entrepreneuriaux semblent coexister harmonieusement.

De l'avis général, il s'agit d'un des fleurons du milieu environnemental et entrepreneurial local et régional, où on lui a décerné plusieurs prix. Sa réputation n'est plus à faire à Alma, où elle est un interlocuteur privilégié en ce qui concerne les questions environnementales et participe à plusieurs comités. CODERR-02 est ou a été membre d'organisations pan-québécoises (le Réseau des ressourceries, le Collectif des entreprises d'insertion, le Chantier de l'économie sociale, Recyc-Québec), ce qui lui a permis à la fois de se faire le porte-parole de la région, et d'être au fait de la scène générale québécoise. Elle a ainsi acquis un statut de leader local et régional, ce qu'elle voit sous trois angles principaux. L'organisation doit d'abord informer la population sur les questions environnementales, ce qu'elle fait en particulier auprès des entreprises et des écoles. Elle doit de plus donner l'exemple du réalisme de son projet de développement durable, tant sur le plan écologique qu'économique. Enfin, elle a une responsabilité quant à l'évaluation des actions posées, afin que sa démonstration soit convaincante.

### **La Table de concert'action sur la pauvreté de Chicoutimi**

La Table de concert'action sur la lutte à la pauvreté de Chicoutimi (TLP) a été fondée en 1998. Une enquête montra que le milieu communautaire local privilégiait l'option d'une table de concertation réunissant diverses organisations à celle de la mise sur pied d'une nouvelle organisation (une CDÉC, par exemple). À l'origine, l'animation et le support de cette Table fut le fait d'un groupe de recherche universitaire, qui rassembla des intervenants de divers horizons pouvant avoir un lien avec la lutte à la pauvreté : groupes communautaires, mais aussi institutions provinciales (CLE, CLSC), scolaires ou municipales (services des loisirs et de l'urbanisme), représentants de la pastorale sociale et des institutions caritatives, regroupements des milieux d'affaires et des commerçants du centre-ville, institutions financières, etc. Rapidement, il apparut que ces diverses organisations étaient souvent ignorantes les unes des autres et ne concevaient pas la pauvreté de la même façon. Un des premiers objectifs de la TLP devint donc de « se

donner un langage commun », selon les termes d'un des animateurs et, du même élan, de commencer à créer les liens interpersonnels sans lesquels aucune concertation n'est possible. Il fallait, en d'autres termes, commencer par faire exister la Table elle-même, en tant qu'espace public permettant d'envisager directement la lutte à la pauvreté, et en tant qu'occasion où les participants pouvaient commencer à ajuster leurs pratiques, ce qui est la définition même de la concertation.

Après deux ans, l'animation de la TLP fut reprise conjointement par l'organisateur communautaire délégué par le CLSC et par la coordonnatrice de la Corporation de développement communautaire<sup>5</sup>. La tenue des rencontres se formalisa (ordre du jour, comptes-rendus, droits de parole, etc.) et la question de la fonction de la TLP se posa : ne servait-elle qu'à diffuser de l'information? Devait-elle tenter d'être un acteur concret de la lutte à la pauvreté ou devait-elle laisser cette tâche aux organisations membres? Qu'est-ce que lutter contre la pauvreté? Quelle stratégie adopter? Ces questions soulevèrent des débats qui firent ressortir l'ambiguïté de la notion de pauvreté et les oppositions idéologiques sous-jacentes. De façon caractéristique, ces questions ne furent jamais vraiment résolues. Les deux premières trouvèrent une réponse dans la modification de la structure de la TLP : on créa des comités de travail thématiques où se retrouvèrent les participants intéressés. Ces comités furent les lieux où se faisait le travail concret. Les thèmes varièrent beaucoup : transport en commun, sécurité alimentaire, emploi-formation, sensibilisation, etc. Chacun des comités faisait rapport de l'avancement de ses travaux à la TLP, devenue ainsi un lieu d'échanges d'où émergeaient des suggestions, mais sans véritable pouvoir de décision ou direction des travaux des comités, qui demeuraient largement autonomes et se dissolvaient lorsque la tâche était terminée, qu'une autre forme semblait préférable<sup>6</sup>... ou que les participants cessaient d'y venir. Cette organisation en rendait plusieurs insatisfaits : si le but est d'agir directement, à quoi sert la Table, puisqu'on ne fait qu'y communiquer les résultats d'actions entreprises ailleurs? Si le but est d'échanger, de former et d'informer, à quoi servent les comités? Ne

---

<sup>5</sup> Une CDC est un regroupement d'organisations communautaires chargé de les représenter, de les assister dans leurs actions et de promouvoir le secteur communautaire et bénévole.

<sup>6</sup> Ainsi, le comité sur le transport en commun se transforma en noyau de l'Association des usagers du transport en commun de Saguenay, qui devint une organisation indépendante et cessa de participer à la TLP.

risquent-ils pas de dédoubler (ou de concurrencer) les organisations déjà présentes sur le terrain? Les questions portant sur la forme et la stratégie de la lutte à la pauvreté furent, elles aussi, l'occasion de couper la poire en deux sans trancher dans le vif. Les participants s'entendaient généralement pour admettre l'aspect multidimensionnel de la lutte à la pauvreté, mais comment alors la concilier avec l'action très sectorielle des organisations, chacune s'occupant soit d'un type de population (jeunes, femmes, décrocheurs, assistés sociaux, etc.), soit d'une « problématique »? Après de longs mois d'hésitation émergea un consensus très inégalement réparti pour privilégier l'« approche par quartier », stratégie dont la définition demeura elle-même floue et, dans la mesure où on parvenait à la cerner, n'arrivait pas à rassembler tout le monde. Certains refusaient de modifier leur approche habituelle (sectorielle); d'autres estimaient que puisque leur groupe incarnait cette approche, la TLP devait consacrer l'essentiel de ses ressources à supporter leur organisation, ce que refusaient d'autres participants. Surtout, le choix d'une telle approche obligeait à se demander ce qu'était un quartier, où en étaient les frontières et, puisque les ressources de la Table étaient limitées, lesquels des quartiers identifiés devaient recevoir la priorité. La question des rapports entre l'aspect sectoriel et l'aspect territorial se montra donc particulièrement épineuse et ne trouva jamais, même à ce jour, de solution vraiment satisfaisante.

Ces discussions prirent beaucoup de temps et d'énergie. Certains participants s'en lassèrent, ou ne se reconnaissait pas dans leur issue. Le membership de la Table déclina lentement et, de la trentaine du début, se stabilisa après quelques années autour d'une quinzaine de participants, provenant essentiellement du milieu communautaire.

Mais ces hésitations ne furent pas le seul objet de la TLP. Elle fut aussi, soit par comité interposé, soit directement, occupée à diverses actions visant la mobilisation ou la sensibilisation de la population (campagnes de presse, organisation de Forums dans des secteurs en difficulté). Elle supporta, généralement par l'action d'un comité de travail, à la mise sur pied de plusieurs projets visant des activités ou des groupes particuliers, plutôt que la « population en général ». Ceux des cuisines collectives, de la création d'un centre

communautaire de services de proximité<sup>7</sup>, de la sécurité, se poursuivirent pendant longtemps. D'autres projets furent plus directement en lien avec les personnes aux prises avec la pauvreté. Moins nombreux, ils mobilisèrent cependant beaucoup d'énergie, en particulier celui sur l'insertion en emploi de personnes résidentes du quartier Ouest. Enfin, afin de contribuer à la formation des participants, des « déjeuners-causeries » se tenaient à une réunion sur deux sur des sujets plus éloignés du travail immédiat mais pertinents à la problématique de la pauvreté : approche de quartier, politique municipale de développement social, action du Collectif québécois contre la pauvreté, etc. Toutes ces activités, si elles relevaient d'un comité restreint de la TLP, étaient présentées et discutées lors de rencontres de la Table, ce qui contribuait à faire circuler l'information parmi les participants.

Il faut noter que ces actions, ainsi que le fonctionnement de la Table elle-même, furent entreprises avec une remarquable paucité de ressources. La TLP n'obtint que \$3 000 de l'Agence de la santé et services sociaux pour son fonctionnement de base (photocopies, location de la salle de rencontre, café, etc.). Chaque projet ou chaque action devait aller trouver un financement particulier, généralement en profitant des programmes existant à l'Agence de la santé ou au CLE. Les actions qui entraient plus difficilement dans le cadre de ces programmes (par exemple celle sur le « dépanneur communautaire ») trouvent dans l'absence de financement l'explication de leur longue durée de maturation.

## Conclusion et éléments de synthèse comparative

Comme le montre le tableau-synthèse (présenté en Annexe), les trois cas étudiés sont d'abord frappants par leurs différences, qui indiquent une grande diversité dans les approches de la lutte à l'appauvrissement. Voilà déjà une leçon importante : la lutte à l'appauvrissement, cette tentative pour renverser la dynamique de dévitalisation, peut de faire de plusieurs manières. Il n'y a pas une solution.

---

<sup>7</sup> Longtemps appelé « dépanneur communautaire », ce centre serait localisé dans un secteur dépourvu de ce genre de service. Il rassemblerait un dépanneur, un centre internet et, plus tard, un comptoir de produits pour l'artisanat.



Au-delà de ce constat de dispersion, des similitudes apparaissent cependant. La question de l'emploi se retrouve un peu partout et est évidemment envisagée comme un des aspects fondamentaux d'une amélioration de la situation. Cependant, elle n'est pas considérée isolément : pour développer l'emploi, des conditions sociales ou environnementales doivent être considérées, comme des contextes préalables ou des conditions nécessaires à l'insertion des individus en entreprise, ou à la création d'entreprise. C'est pourquoi, dans les trois cas considérés, l'aspect intersectoriel est au centre de la définition du champ d'action. Il peut se présenter sous le mode de la prise de décision (comme dans la notion de « holding »), dans celui des liens informels entre personnes ou dans la pratique de la concertation, mais dans tous les cas, il implique la mise en rapport d'acteurs hétérogènes. Se définit ainsi un « espace social » de l'action de développement fort différent de celui qu'organise la pratique des « commissaires industriels »...

Cet espace est polarisé et, en son foyer, se retrouvent les leaders des organisations. Leur capacité à formuler des objectifs et à les poursuivre est fondamentale et communément admise. Il semble que leur légitimité tiendra plus à leur efficacité – c'est-à-dire à leur capacité à diriger et à produire des résultats – qu'à leur fondement démocratique, cet argument n'étant guère revenu au cours des entretiens, et alors seulement à propos des coopératives. Beaucoup plus fréquentes ont été les mentions des capacités à s'orienter au sein des dédales administratifs, à participer aux bons réseaux d'information ou, comme pour la Table de lutte de Chicoutimi, à faire consensus au sein d'un ensemble fragile où chaque organisation tient à conserver sa marge de manœuvre. Cela explique sans doute en partie que la stabilité soit une caractéristique des leaders des organisations considérées. Le risque est de les voir se fermer sur eux-mêmes et s'entre-sélectionner, ce qui peut mener à la constitution de « cliques » (au sens technique, non péjoratif<sup>8</sup>), voire créer des problèmes de renouvellement et de passage générationnel.

Les leaders des organisations considérées savent identifier une large gamme de ressources financières, mais l'utilisation des programmes gouvernementaux d'aide et de soutien aux entreprises est généralisée. Visiblement, ces entreprises d'économie sociale y

---

<sup>8</sup> En théorie des réseaux, une clique est un ensemble d'acteurs se connaissant tous mutuellement.

trouvent un moyen privilégié d'atteindre leurs objectifs. On peut se demander si elles y arriveraient sans eux<sup>9</sup>. La Table de lutte se distingue des deux autres cas par la faible étendue de ses ressources, en quantité mais, surtout, en qualité : elle est entièrement dépendante du ministère de la Santé et des Services sociaux. Les deux autres cas participent à des programmes beaucoup plus diversifiés, ce qu'on peut comprendre comme une stratégie de survie efficace. Ils se distinguent aussi de la Table de lutte en ce que leurs liens aux autorités municipales sont beaucoup plus étroits et durables, alors que ceux de la Table de Chicoutimi se sont étiolés pour finir par disparaître<sup>10</sup>. Il est inutile de faire remarquer que la Table, à la différence des deux autres cas, se définit comme une table locale (municipale), alors que tant pour le Groupe CODERR qu'à Ferland-et-Boilleau, on ne se sent pas contraint par ces limites et on agit aussi à l'échelon sous-régional.

La Table de Chicoutimi a ceci de particulier qu'elle a misé sur la mobilisation des résidents des quartiers ciblés plus que ne l'ont fait les deux autres cas, dont l'univers est beaucoup plus centré sur les intervenants socio-économiques. Pour eux, d'une certaine manière, la population locale est un public, alors qu'elle est plus étroitement associée aux intentions des animateurs de la table de Chicoutimi. Celle-ci a d'ailleurs entamé des campagnes de sensibilisation du public et des décideurs, à la mesure de ses moyens. On peut donc estimer que les outils déployés par la Table de lutte font une large place à la dimension idéologique ou culturelle de l'action sociale et, de ce point de vue, sortent du champ habituel de la mobilisation économique.

On ne se surprendra donc pas de constater que, des trois cas, seul celui de Chicoutimi fait de la lutte à la pauvreté un objectif explicite. Cela ne signifie pas que cet objectif soit clair et bien circonscrit – en réalité, bien qu'ils n'utilisent pas ces termes, les deux autres cas montrent une *concrétisation* de la lutte à l'appauvrissement supérieure à celle de Chicoutimi, ce qui semble signifier aussi une réduction de la largeur de vue. À Ferland-et-Boilleau, cette concrétisation passe par une division du travail entre le social et

---

<sup>9</sup> On pourrait se poser la même question à propos des entreprises privées « classiques », d'ailleurs.

<sup>10</sup> Comme on l'a vu, cette dynamique est moins due à la Table elle-même qu'aux changements de politique des autorités municipales.

l'économique, celui-ci signifiant ce qui concerne l'emploi et la production de biens. Dans le cas de CODERR, il s'agit essentiellement de l'insertion en emploi.

Peut-être cette différence quant à la concrétisation de l'enjeu explique-t-elle que seule la table de Chicoutimi ressente une tension entre la dimension sectorielle de l'action et la dimension territoriale, car les interventions des participants hésitent toujours entre se situer à l'intérieur du domaine de « spécialisation » du groupe (logement, budget, environnement, etc.) ou se présenter de façon plus transversale et intersectorielle, en prenant le territoire comme point d'ancrage. Les deux autres cas ne semblent pas vivre pareille dualité, l'action sectorielle (insertion, recyclage, emploi, accueil des personnes, etc.) se situant spontanément – ou, du moins, harmonieusement – à l'intérieur d'un cadre spatial cohérent. La tension entre le sectoriel et le territorial peut être prise comme le signe d'un ancrage territorial plus fragile que dans les deux autres cas. Cette évaluation est renforcée par le fait que dans ceux-ci, aucun des informateurs n'a semblé hésiter quant au point d'amarrage de son action, qui se donne comme une évidence. C'est « naturellement » que le village, ou la sous-région, ont été présentés comme contextes – alors qu'à Chicoutimi, non seulement la notion de quartier est-elle loin d'avoir reçu l'assentiment de tous, mais la délimitation des quartiers pertinents a fait l'objet de longues et peu concluantes discussions. En d'autres termes, la Table de lutte de Chicoutimi a recours à une territorialisation réfléchie, pensée et discutée, alors que les deux autres cas font un usage beaucoup plus spontané du territoire.

Pris en leur ensemble, ces cas démontrent que la lutte à l'appauvrissement peut prendre plusieurs formes. Le cas de Ferland-et-Boilleau illustre bien la situation des communautés dépendantes d'une ressource principale et pour lesquelles contrer l'appauvrissement implique avant tout une diversification de la base économique de la localité. On peut penser que ce défi concerne aussi les communautés halieutiques ou minières. Le cas du Groupe CODERR illustre ce qui sera sans doute une tendance lourde dans l'avenir : l'articulation des dimensions environnementales et sociales. En l'occurrence, c'est le lien entre insertion de personnes exclues du marché du travail et recyclage qui est donné en exemple, mais derrière se profile la question du développement durable qui, comme on le voit, n'est pas un enjeu uniquement pour les

grandes villes. Le cas de la Table de lutte à la pauvreté de Chicoutimi présente les difficultés d'intégrer les diverses facettes de cette vaste question dans un contexte de relative fermeture du système politique, mais aussi dans une conjoncture de décroissance qui mène au chacun-pour-soi organisationnel plus qu'à la mise en commun des ressources. La question de la revitalisation des espaces se pose alors de façon pressante.

Chacun de ces cas expose un aspect particulier de la déconnexion progressive de certains territoires qui sont une des facettes de l'épuisement du fordisme. Cette déconnexion marque certains secteurs économiques (Ferland-et-Boilleau), certains groupes (CODERR), certains quartiers urbains (Chicoutimi) qui s'incarnent tous dans certains espaces qui leur imposent fournissent leurs contraintes mais présentent aussi des ressources pour l'action. Il est peu probable que ces localités ou ces projets arrivent par eux-mêmes à renverser d'aussi lourdes tendances et il ne serait pas réaliste de leur imposer une telle tâche. La question est bien plutôt de savoir comment stimuler les efforts locaux lorsqu'ils tardent à apparaître et comment les appuyer lorsqu'ils existent, sans se substituer à eux, ce qui leur ferait perdre une bonne partie de leur sens et ne serait, de toute façon, pas plus réaliste.

## Annexe : tableau-synthèse

Dimension	Ferland-et-Boilleau	Groupe CODERR	Table de lutte à la pauvreté
<b>Le champ du développement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coop et OBNL</li> <li>• Importance des liens informels tissés au cours des ans</li> <li>• Division du travail entre l'économie et le social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• OBNL</li> <li>• « holding environnemental »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concertation d'acteurs (intervenants)</li> <li>• Approche de quartier</li> </ul>
<b>Les objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leaders locaux et fortement réseautés</li> <li>• Emploi</li> <li>• Survie du village</li> <li>• Diversification</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insertion (formation)</li> <li>• Recyclage (environnement)</li> <li>• Leadership stable et dirigiste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilisation des organisations</li> <li>• Circulation de l'information</li> <li>• Réduire la pauvreté</li> <li>• Leadership stable, mais peu dirigiste</li> </ul>
<b>Les outils</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des ressources endogènes: le capital social local et sous-régional provenant d'un fort réseautage, appuis municipaux</li> <li>• Des ressources exogènes: programmes provinciaux, fédéraux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exogènes : Programmes gouvernementaux, capital de risque</li> <li>• Endogènes : compétences des membres du CA, profits générés par les activités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forum de citoyens</li> <li>• Sous-comités de travail</li> <li>• Très faible financement (ASSS, CLE)</li> </ul>
<b>L'évaluation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espace local spontané</li> <li>• Ancrage local fort</li> <li>• La lutte à la pauvreté relève du social-communautaire, non de l'économique</li> <li>• La lutte à l'appauvrissement passe par la diversification</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espace local spontané</li> <li>• Ancrage local fort</li> <li>• La pauvreté ne fait pas partie des objectifs avoués</li> <li>• La lutte à l'appauvrissement passe par le développement durable des collectivités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espaces pertinents réfléchis (non-spontanés)</li> <li>• Tensions entre sectoriel et territorial</li> <li>• La lutte à la pauvreté et l'objectif affirmé</li> <li>• La lutte à l'appauvrissement passe par la revitalisation des quartiers</li> </ul>