

12-01

**Innovations sociales territoriales (*IST*) dans les six
MRC rurales de l'Estrie. Le projet d'économie
sociale comme levier de développement des
capacités des communautés dévitalisées**

**Par Annie Marchand, Jacques Caillouette,
Jeannette LeBlanc et Paul Morin**

**Avec la collaboration de : Cathy Varnier-Cloutier, Marie Champagne
et Marie-Lune Martineau**

31 janvier 2012

COORDONNÉES

Direction de la recherche du centre affilié universitaire

Centre de santé et de services sociaux – Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke

500, rue Murray, bureau 100

Sherbrooke (Québec) J1G 2K6

Téléphone : 819 780-2220 poste 47125

Télécopieur : 819 780-1303

Courriel : amlessard.csss-iugs@ssss.gouv.qc.ca

ISBN 978-2-92-3738-59-8 (Version imprimée)

ISBN 978-2-92-3738-60-4 (Version en ligne)

Dépôt légal : Bibliothèque et Archives nationales du Québec 2012

Dépôt légal : Bibliothèque et Archives du Canada 2012

© 2012, Direction de la recherche du centre affilié universitaire, CSSS-IUGS

La reproduction des textes est autorisée et même encouragée, pourvu que la source soit mentionnée.

Programmation scientifique du CAU

2009-2012

Le programme d'infrastructure de recherche pour les centres affiliés universitaires est conçu afin que la recherche s'enracine dans les établissements qui offrent des services de santé et de services sociaux à la population pour en améliorer la qualité et l'efficacité. L'objectif général du programme est de fournir un financement d'infrastructure aux milieux de pratique pour qu'ils puissent entreprendre et réaliser, sur une base régulière, des activités de recherche en lien avec les milieux universitaires.

Le CAU regroupe 29 chercheurs réguliers, 3 gestionnaires et 11 intervenants. Vingt-quatre chercheurs universitaires sont rattachés à l'Université de Sherbrooke et deux chercheuses sont rattachées à l'Université Bishop de Lennoxville; une chercheuse est rattachée à l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ) et une autre au Centre de santé et de services sociaux – Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke (CSSS-IUGS). Notre programmation scientifique vise à contribuer au développement des capacités des personnes et des communautés dans l'optique de renforcer la mission de première ligne de l'établissement. À cet égard, les CSSS doivent s'appuyer sur la mobilisation, la participation et le renforcement des capacités et des opportunités d'accomplissement des personnes et des organismes du territoire afin d'améliorer la santé et le bien-être de la population locale, tant sur le plan individuel que collectif. Cette programmation se déploie selon trois axes de recherche :

- le développement des capacités des communautés (Collectif de recherche en développement des communautés);
- le développement des capacités des personnes en situation de précarité (Équipe de recherche sur les transitions et l'apprentissage, financée par le Fonds québécois de recherche Société et Culture (FQRSC);
- le développement des capacités des personnes ayant des problèmes de santé mentale.

Ces axes de recherche s'inscrivent solidement dans la mission et dans les services de première ligne de l'établissement puisqu'ils sont transversaux à ses programmes clientèles et sont en lien direct avec sa responsabilité populationnelle.

- Comment les stratégies d'action et les moyens mis en œuvre dans un établissement de première ligne dans une perspective de

développement des capacités améliorent-ils les conditions de santé et de vie?

- Comment favoriser une plus grande accessibilité et une meilleure qualité des services?
- Quels liens peut-on faire entre la consommation de services et les milieux de vie?
- Quelles sont les principales capacités développées par les personnes et les communautés?
- Quelle contribution l'approche par la capacité apporte-telle à l'avancement des connaissances et au développement d'applications pratiques en regard de notre thématique de recherche?

Les réponses à ces questions sont structurées selon nos trois axes de recherche. Si ces axes sont à des stades de développement différents, ils ont tous les trois un potentiel important d'effet structurant, de mobilisation et d'accroissement de la capacité de recherche, de formation et de développement des connaissances, ainsi qu'une contribution indispensable à l'amélioration des pratiques et au développement des pratiques prometteuses et de pointe.

De plus, la grande originalité de notre programmation de recherche est de viser l'impulsion ainsi que la compréhension du développement des capacités des personnes et des communautés. La Direction de la recherche du centre affilié universitaire (DRCAU) a ainsi initié un processus reliant étroitement l'intervention, la recherche et la formation dans deux quartiers défavorisés de Sherbrooke. L'amélioration des conditions et de la qualité de vie est comprise ici dans une perspective de développement des capacités des personnes et des communautés. Il s'agit du développement et de l'actualisation de leur plein potentiel, élargissant ainsi leur liberté réelle d'agir par eux-mêmes sur leurs conditions de santé et leurs conditions de vie et, par le fait même, sur les déterminants sociaux affectant leur état de santé et leur bien-être général.

Ce type de recherche favorise l'amélioration continue et l'avancement des pratiques. Le développement et l'émergence d'activités et de projets de recherche issus de la pratique représentent un enjeu important de même que la démonstration de la valeur ajoutée des étudiants au sein de la structure de recherche. Ainsi, à la suite d'une entente entre le Mouvement Desjardins, le CSSS-IUGS et la Fondation Vitae, 20 000 \$ de bourses sont accordées chaque année (2009-2010 à 2011-2012). Ces étudiants de 2^{ième} et 3^{ième} cycle doivent réaliser un mémoire ou une thèse reliée aux travaux de la programmation. Une semaine de la recherche sociale est également organisée chaque année depuis 2008.

TABLE DES MATIÈRES

PROGRAMMATION SCIENTIFIQUE DU CAU	I
AVANT-PROPOS	V
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : LE PROJET DE RECHERCHE.....	5
1.1. NOTRE POSTURE INITIALE : L'ÉCONOMIE SOCIALE COMME LEVIER D'INNOVATION SOCIALE TERRITORIALE (IST)	5
1.2. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE ET TERRAINS À L'ÉTUDE	9
1.2.1. <i>La Ressourcerie du Granit</i>	<i>10</i>
1.2.2. <i>La Coop de solidarité Les artisans de Lingwick</i>	<i>10</i>
1.3. LES ENTRETIENS DE GROUPE AVEC DES AGENTS ACCOMPAGNATEURS	11
1.4. LE SÉMINAIRE DE MI-PARCOURS	12
CHAPITRE 2 : DE « FAIRE UN PROJET » À « ÊTRE EN PROJET » : UN PASSAGE TRANSITIONNEL NÉCESSAIRE POUR ALIMENTER UN PROJET PORTEUR D'INNOVATION SOCIALE TERRITORIALE (IST)	13
2.1. D'UNE LOGIQUE DE CENTRALISATION DES LIEUX DE PARTICIPATION À LA MISE EN PLACE D'UNE RÉELLE DÉMOCRATIE PARTICIPATIVE	15
2.1.1. <i>Le lieu de rassemblement communautaire comme point de passage d'un marketing territorial à un réseautage territorial.....</i>	<i>18</i>
2.1.2. <i>Le momentum participatif comme point de passage d'un repli sur soi à un engagement collectif</i>	<i>24</i>
2.2. D'UNE LOGIQUE INTERSECTORIELLE À UN MODE DE FONCTIONNEMENT EN COMMUNAUTÉ DE PROJETS	25
2.2.1. <i>Le renforcement des capacités des donneurs comme point de passage d'une hiérarchie de savoirs au développement d'un savoir d'appartenance identitaire.....</i>	<i>28</i>
2.3. DU CONSENSUS PEU PROBABLE AU DÉSACCORD RAISONNABLE	31
2.4. UNE SYNTHÈSE DES MODES D'APPROPRIATION ET D'ACTION TERRITORIALE DES PROJETS D'ÉCONOMIE SOCIALE	34
CONCLUSION	37
BIBLIOGRAPHIE.....	39

Avant-propos

Auteurs

Annie Marchand, M.S.s., t.s., est actuellement doctorante en éducation. Ses travaux portent sur le savoir-agir participatif et la culture de l'engagement des groupes communautaires et associatifs, dans leurs rapports avec les différents agents du développement des communautés. Elle est membre, depuis 2007, du Collectif de recherche en développement des communautés du centre affilié universitaire (CAU) du CSSS-IUG de Sherbrooke, boursière Desjardins-CAU et membre étudiante du centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES).

Jacques Caillouette, Ph. D., est professeur agrégé au Département de service social de l'Université de Sherbrooke. Membre associé au centre affilié universitaire du CSSS-IUGS, il est également membre du centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), ainsi que du Réseau québécois de recherche partenariale (RQRP) en économie sociale, dont il est codirecteur pour le groupe en Estrie. Ses champs d'expertise sont dans le domaine de l'économie sociale, des pratiques de développement des communautés et des nouveaux rapports du travail social au territoire.

Jeannette LeBlanc, Ph. D., est professeure au Département de psychologie de l'Université de Sherbrooke depuis 2001, spécifiquement associée à l'équipe responsable de la formation doctorale en psychologie organisationnelle. Ses recherches visent à étudier les modalités permettant de mieux soutenir les gestionnaires responsables des changements, s'inspirant de la tradition de la recherche-action et de la pratique réflexive. De plus, elle est chercheuse associée au centre affilié universitaire du CSSS-IUGS, responsable de l'axe de recherche en Développement des communautés.

Paul Morin, Ph. D., est directeur de la recherche du centre affilié universitaire du CSSS-IUGS et est professeur agrégé au Département de service social de l'Université de Sherbrooke. Ses champs d'expertise sont dans le domaine du logement et de la santé mentale. Il a codirigé, avec Evelyne Baillergeau, un livre publié au PUQ en 2008 : *L'habitation comme vecteur de lien social*.

Collaboratrices

Cathy Varnier-Cloutier est assistante de recherche à l'Université de Sherbrooke et étudiante à la maîtrise en service social. Son essai porte sur la pratique professionnelle des travailleurs sociaux dans le domaine de la santé mentale.

Marie Champagne est assistante de recherche et possède une maîtrise en service social de l'Université de Sherbrooke. Son essai porte sur le développement des communautés en lien avec les populations marginalisées.

Marie-Lune Martineau est assistante de recherche à l'Université de Sherbrooke et étudiante au baccalauréat en service social.

Comité de suivi

Jacynthe Bourget	Agente de développement rural à la MRC des Sources
Janvier Cliche	Directeur de la Coopérative de développement régional (CDR)
Jerry Espada	Agent de développement rural à la MRC du Haut-Saint-François
Jeannot Gosselin	Organisateur communautaire au CSSS du Granit
Normand Laforme	Membre de l'Observatoire estrien sur le développement des communautés (OEDC) et organisateur communautaire au CSSS-IUGS de Sherbrooke
Alain Roy	Coordonnateur de la Corporation de développement communautaire de la MRC des Sources

Introduction

Ce rapport s'inscrit dans la foulée de la recherche portant sur les *Innovations sociales territoriales (IST) dans les six MRC rurales de l'Estrie*, appuyée par le Groupe régional d'action partenariale (GRAP) en économie sociale de l'Estrie, du Pôle Université de Sherbrooke du Centre de recherche sur l'innovation sociale (CRISES) et l'axe de développement des communautés du centre affilié universitaire (CAU) du CSSS-IUGS de Sherbrooke. Nous vous présentons les résultats de la deuxième phase de recherche portant sur les entreprises d'économie sociale comme leviers de développement des capacités des communautés dévitalisées. Rappelons que la première phase de recherche a servi à comprendre la trajectoire du développement territorial au Québec dans sa relation avec l'action communautaire et l'économie sociale. Un cahier de recherche intitulé *Temporalité des politiques et modes locaux d'appropriation* en a résulté¹.

Dans ce projet, nous entrevoyons les entreprises d'économie sociale (EÉS) comme des leviers de développement des capacités des communautés, voire comme des lieux d'arrimages pouvant permettre aux acteurs (citoyens porteurs de projets, élus municipaux et agents du développement des communautés²) de participer à des processus participatifs de développement socioterritorial. Comment l'économie sociale se relie-t-elle explicitement à l'innovation sociale, prise comme une transformation sociale d'acteurs se reconnaissant de plus en plus capables d'agir ensemble? Nous posons également la question de l'accompagnement des projets d'économie sociale par les agents du développement des communautés. L'une de nos visées est d'identifier les logiques d'accompagnement que déploient ces agents pour faire advenir des projets d'entrepreneuriat collectif engageant, avec eux, d'autres acteurs avec qui ils n'ont l'habitude de travailler.

À la lumière de nos résultats de recherche, la thèse mise de l'avant dans ce rapport est que la transformation sociale des acteurs s'actualise par le passage d'une logique de « faire un projet » à celle « d'être en projet ». Nous démontrons comment le projet d'économie sociale sert de levier aux acteurs afin de transiger le passage leur permettant de se reconnaître mutuellement comme contributifs au territoire pour faire advenir des projets porteurs pour les membres de leur communauté. Ce processus demande aux acteurs d'accepter de coopérer avec des personnes différentes, de s'autoriser à « être avec l'autre » malgré le fait que le projet ne répond pas entièrement à leurs idéaux personnels. De plus, cet exercice demande de se donner la latitude nécessaire pour situer le projet dans une envergure territoriale plus large et émancipatoire.

¹ Caillouette, J., LeBlanc, J. et Morin, P. (2011). *Innovations sociales territoriales dans les six MRC rurales de l'Estrie. Phase 1: Temporalité des politiques et modes locaux d'appropriation*, [En ligne] http://www.aruc-es.uqam.ca/Portals/0/cahiers/RQ_04-2011.pdf

² Nous définissons les agents du développement des communautés comme tous les intervenants issus de l'État. L'État concerne les élus aux multiples échelons (dont les élus municipaux) et le personnel de l'administration publique et semi-publique, évoluant dans des secteurs divers (communautaire, économie, éducation, emploi, jeunesse, municipal, santé et services sociaux, etc.). Soulignons que dans ce rapport, les expressions agents du développement des communautés, agents accompagnateurs, agents du développement local ou tout simplement le diminutif agent, sont des synonymes.

Pour illustrer notre propos, nous identifions trois moments charnières de ce passage vers la mise en place de stratégies pour alimenter un projet global pour le territoire :

- 1) La transition d'une logique de centralisation des lieux de participation à la mise en place d'une réelle démocratie participative;
- 2) La transition d'une logique intersectorielle à un mode de fonctionnement en communauté de projets;
- 3) La transition du consensus peu probable au désaccord raisonnable.

Ces types de processus révèlent toute la complexité de la scène que les élus, les agents accompagnateurs du développement des communautés et les citoyens porteurs de projets doivent, ensemble, construire pour arrimer leurs intentions, certaines à dominance d'expertise, qui incluent des rapports hiérarchiques et de contrôle, d'autres à dominance participative, dans le cadre de projets ou d'intentions de projets.

Nous nous sommes également attachés à montrer comment les EÉS peuvent, selon notre lecture, susciter le passage vers la voie de l'Innovation sociale territoriale (IST) et de la participation. Nous déplaçons, à cet égard, trois stratégies ou points de passage, non exclusifs, qu'initient deux EÉS, la Ressourcerie du Granit et la Coop de solidarité Les artisans de Lingwick, pour favoriser une transition vers la voie de l'IST :

- 1) Le lieu de rassemblement communautaire comme point de passage d'un marketing territorial à un réseautage territorial;
- 2) Le *momentum* participatif comme point de passage d'un repli sur soi à un engagement collectif;
- 3) Le renforcement des capacités des donneurs comme point de passage d'une hiérarchie de savoirs au savoir d'appartenance identitaire.

Ici, la question du renforcement des capacités des acteurs est centrale pour permettre aux communautés de se donner, d'un point de vue qualitatif, de réelles possibilités de choix d'action à la différence de miser, d'un point de vue quantitatif, sur la justification des dépenses en fonction du nombre de projets réalisés, sans considérer leur portée sur la transformation sociale des acteurs et des communautés. À cet égard, tant les élus, les agents accompagnateurs que les citoyens, ont à se poser certaines questions s'ils veulent positionner leur projet ou leurs pratiques dans la voie de l'IST, de la participation et du développement des capacités des communautés. Par exemple :

- Les projets contribuent-ils au renforcement de la participation citoyenne?
- Mobilisent-ils des acteurs locaux et territoriaux qui n'ont pas forcément le réflexe de travailler ensemble?
- Suscitent-ils des débats et l'expression de désaccords?
- Contribuent-ils à créer un lieu participatif ouvert, qui donnera le goût aux gens de se réunir et d'accueillir de nouveaux venus?
- Misent-ils sur la présence et la mixité de citoyens, d'élus et d'agents accompagnateurs?

- Tiennent-ils compte à la fois des enjeux sociaux et économiques de la communauté territoriale?
- Distribuent-ils et reconnaissent-ils un savoir d'identité et d'appartenance chez les citoyens à la différence de miser uniquement sur leurs dons ou sur le savoir d'expertise?

Le recours à une pluralité hybride des voix, d'abord individuelles, dans les situations d'incertitude, qui marquent les projets étudiés, est indispensable pour mettre en débat et en controverse les savoirs d'experts et de profanes où pourra alors se réinventer le collectif (Callon, Lascoumes et Barthe, 2001). Revisitant Boltanski et Thévenot (1991), l'engagement est la capacité des acteurs à faire valoir ses arguments et ses justifications dans les moments de mise à l'épreuve, notamment dans le cours des contradictions et des désaccords que génèrent impérativement tout projet. Nous savons que le projet d'économie sociale éveille des débats d'acteurs autour d'ambitions individuelles et/ou organisationnelles qui, si elles ne se rejoignent pas en totalité, sont au fondement même des transitions vers la voie de l'innovation sociale territoriale (IST). La capacité à nommer les désaccords, « *sans quitter la table* », constitue une amorce de passage vers la collectivisation des actions, qui, elle, permettra aux acteurs de se projeter progressivement dans la sphère communautaire.

Ce rapport se déploie en trois temps. D'abord, nous présentons les objectifs et les visées de la recherche, en continuité avec ceux de la phase précédente, tout en positionnant notre cadre d'analyse, construit principalement sur les concepts d'innovation sociale et d'économie sociale. Nous introduisons par la même occasion notre méthodologie de recherche, qui se veut qualitative et ancrée dans les itinéraires que nous offrent les enquêtés. Notre corpus de données, multisite, est constitué, d'une part, de deux études de cas d'EÉS – la Ressourcerie du Granit et la Coop de solidarité Les artisans de Lingwick – localisées dans deux MRC rurales de l'Estrie.

D'autre part, deux entretiens de groupe, composés d'agents du développement des communautés, issus de différentes organisations, ont été réalisés. Une troisième source de données, récoltées lors d'un retour effectué avec les enquêtés dans le cadre d'un séminaire de mi-parcours, sert, de manière transversale, à étayer l'analyse.

Ces choix méthodologiques laissent entrevoir trois points de vue d'acteurs qui sont rarement en dialogue :

- 1) celui d'agents du développement des communautés qui accompagnent les groupes de citoyens porteurs de projets en économie sociale;
- 2) celui des groupes de citoyens porteurs de projets en économie sociale, qui ont à travailler avec différents agents pour mettre au monde des entreprises collectives viables;
- 3) celui des élus municipaux qui ont à assumer un rôle de plus en plus important pour soutenir l'entrepreneuriat collectif dans leur communauté.

Nous mettons en relation ces trois groupes d'acteurs de manière à dégager, à partir de récits, des phénomènes situés, non prescriptifs, porteurs d'IST. La validité de ces histoires réside dans le fait que d'autres groupes de citoyens porteurs de projets, des élus

ou d'autres agents du développement des communautés puissent se reconnaître ou reconnaître certaines similitudes inhérentes à leur propre expérience.

En second lieu, nous livrons une analyse sur la capacité des agents du développement des communautés et des élus municipaux à se transformer, d'abord entre eux, sur le plan intersectoriel, mais aussi dans leurs rapports avec les groupes de citoyens porteurs de projets. Tout au long de notre démarche, nous illustrons notre analyse par des récits puisés à même les deux cas d'EÉS à l'étude. Nous tentons de répondre aux questionnements suivants : ces projets éveillent-ils des collaborations nouvelles? Rendent-ils les acteurs locaux plus solidaires et capables de prendre collectivement en main leur développement? En quoi cet entrepreneuriat collectif, propre aux EÉS, offre-t-il des éléments de réponses au défi de la transformation sociale des acteurs, plus particulièrement dans des milieux ruraux dévitalisés en quête de voies nouvelles pour assurer leur développement?

En guise de conclusion, nous proposons des pistes qui permettent d'approfondir les rapprochements, dans une avenue de recherche partenariale, entre les chercheurs, les agents du développement des communautés, les élus et les acteurs de l'économie sociale, le tout dans le but de faire progresser les connaissances théoriques et pratiques.

CHAPITRE 1 : Le projet de recherche

1.1. Notre posture initiale : l'économie sociale comme levier d'innovation sociale territoriale (IST)

Tel que formulé dans l'introduction, à l'origine, nous cherchions à comprendre comment se pose, au sein de projets d'économie sociale, la problématique de l'IST, dans un contexte de territorialisation, de localisation des politiques publiques et d'appel à la participation des mouvements sociaux pour favoriser le développement des communautés.

Le cahier issu de la première phase de la recherche intitulé *Temporalité des politiques et modes locaux d'appropriation* fait état de ce contexte politique et institutionnel particulier. Par conséquent, nous n'élaborerons pas davantage sur cette question. Soulignons cependant que cette stratégie d'action publique demande un croisement de plus en plus complexe et nécessaire des actions des agents du développement³ dans leur rapport avec les élus municipaux et les groupes de citoyens afin de mieux soutenir des projets, dont ceux inhérents à l'économie sociale. Rappelons que dans ce rapport, les expressions agents du développement des communautés, agents accompagnateurs, agents du développement local ou tout simplement le diminutif agent, sont des synonymes.

Dans ce segment du rapport, nous cherchons donc à expliciter, comme le propose Draperi (2005), les mouvements d'idées de l'économie sociale dans leur rapport à l'IST. Il nous semble que le titre de l'ouvrage de Demoustier (2003), *L'économie sociale et solidaire. S'associer pour entreprendre autrement*, soit porteur pour notre réflexion puisqu'il prend en compte trois fonctions – sociale, économique et politique – de l'économie sociale sans en privilégier une, ce qui en fait, au sens de Vaillancourt (2010), une définition large et inclusive.

Notre définition large et inclusive va vers les mêmes principes du *Plan d'action gouvernemental pour l'entrepreneuriat collectif* du Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT) (2008, p. 5) :

- l'entreprise d'économie sociale a pour finalité de servir ses membres ou la collectivité plutôt que de simplement engendrer des profits et viser le rendement financier;
- elle a une autonomie de gestion par rapport à l'État;
- elle intègre dans ses statuts et ses façons de faire un processus de décision démocratique impliquant les usagers et les usagères;
- elle défend la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition de ses surplus et revenus;

³ Intervenants issus d'organisations publiques ou semi-publiques telles que : le Centre local de développement (CLD), la Société d'aide au développement de la collectivité (SADC), la Coopérative de développement régional (CDR), le Centre de santé et de services sociaux (CSSS), le Carrefour Jeunesse Emploi (CJE) ou d'un organisme communautaire ou d'une instance municipale (Municipalité régionale de comté (MRC), Conférence régionale des élus (CRÉ), municipalité.

- elle fonde ses activités sur les principes de la participation, de la prise en charge et de la responsabilité individuelle et collective.

Pour nous, les coopératives à but non lucratif, par exemple, impliquant à la fois du bénévolat et des activités économiques, sont des entreprises d'économie sociale. Qu'elles créent ou non des emplois directs, elles génèrent des solidarités de même que des capacités individuelles et collectives qui sont à prendre en compte, d'un point de vue qualitatif, lorsque nous parlons du développement des communautés. Ainsi, nous ne nous restreignons pas aux critères propres au *Fonds d'économie sociale* (FÉS).

À la différence de Bouchard (2006), nous n'entrevoions pas les entreprises d'économie sociale sous l'angle d'une mobilisation des ressources, où les participants apportent leurs propres ressources au projet pour les additionner aux aides publiques, aux contrats de services et aux ventes. Notre questionnement est de comprendre comment l'économie sociale peut générer de l'innovation sociale, que Favreau (2008) décrit comme des arrangements nouveaux sans lesquels des projets n'auraient pu voir le jour.

Denieuil et Laroussi (2005) expriment eux aussi l'idée de l'innovation sociale comme un cadre d'expérience, de connaissance et de reconnaissance mutuelles, générateur de liens sociaux et d'action collective allant beaucoup plus loin qu'une addition, qu'un dépôt ou qu'un croisement de ressources. En ce sens, Jean-Marc Fontan (2008) fait valoir que l'innovation sociale implique une complexification du jeu des acteurs par l'instauration de nouvelles façons de faire que de plus en plus d'acteurs adoptent, sur un territoire donné, ce avec quoi nous sommes en accord.

Au sens d'Emin et Schieb-Bienfait (2010), nous reconnaissons aux entreprises d'économie sociale une fonction de laboratoire d'entrepreneuriat collectif. Tout comme Ailenei (2007) le fait remarquer, nous pensons que l'économie sociale puisse permettre de sortir des logiques catégorielles et sectorielles pour alimenter un projet global pour le territoire. Dans cet esprit, nous tenons compte de l'idée de Demoustier (2006) selon laquelle les entreprises collectives reposent sur de nouvelles configurations d'acteurs résultant d'une construction spatiale. Notre intérêt va vers l'étude des liens de collaboration qu'elles peuvent entretenir avec des acteurs à de multiples échelles territoriales (municipale, MRC, régionale, nationale, etc.)

Tremblay (2010) nous invite néanmoins à la prudence lorsqu'elle parle de la prise en charge collective du développement territorial que peuvent susciter les entreprises d'économie sociale. Son étude empirique sur les conditions d'émergence et l'ancrage territorial des entreprises d'économie sociale au Saguenay-Lac-Saint-Jean montre la grande difficulté des entrepreneurs collectifs à créer des relations avec les partenaires et les instances de la communauté locale.

Parfois, il apparaît plus facile d'obtenir de l'aide extérieure du milieu local – l'aide exogène – phénomène également relevé par Klein *et al.* (2010) dans leur étude sur les conditions de réussite des initiatives locales de lutte contre la pauvreté et l'exclusion qui mobilisent des ressources de l'économie sociale. Comment se pose alors le défi de l'insertion de nos deux EÉS à l'étude dans la dynamique du développement socioterritorial? Quelles sont les voies innovantes pour dépasser cet enjeu? Voilà des questions auxquelles nous voulons répondre.

David Doloreux et Steve Dionne (2007) parlent, de leur côté, de système d'innovation locale pour rendre compte de l'évolution des capacités d'innovations démontrées historiquement par la petite localité de La Pocatière dans le Bas-Saint-Laurent. Le système régional d'innovation, disent-ils, fait appel à des « concentrations spatiales d'entreprises et d'organisations publiques et semi-publiques qui produisent de l'innovation sur la base d'interactions et d'apprentissage collectif au travers de pratiques institutionnelles communes » (p. 11). S'appuyant sur Maskell et Malmberg 1999 (dans Doloreux et Dionne, 2007), ces auteurs font valoir le territoire comme un système d'innovation, c'est-à-dire comme un milieu générant des ressources et des dynamiques qui lui sont propres plutôt que comme un milieu d'affectation de ressources. Autrement dit, l'innovation sociale se démarque de l'innovation technique, car l'attention est portée non pas sur la nouveauté du service, de l'activité ou du bien produit, mais sur la transformation du milieu humain, notamment de l'acteur, qui produit ou reçoit de manière nouvelle un service, une activité ou un bien.

Ainsi, notre conception de l'économie sociale, dans son rapport à l'innovation sociale territoriale (IST), se démarque de ce que nous pourrions appeler une approche du clé en main, où il s'agirait d'implanter, dans un milieu donné, une invention sociale, ou une copie d'une entreprise d'économie sociale fabriquée ailleurs. S'il faut parler de transférabilité et de diffusion d'une IST, nous le faisons de manière non prescriptive, en la prenant dans son histoire particulière et dans ses caractéristiques propres.

À notre notion d'IST, nous pourrions ajouter le qualitatif « local » puisque nous parlons aussi d'innovation sociale locale au sens où les acteurs interagissent généralement en référence à la communauté qu'ils habitent, à leur territoire vécu (Caillouette *et al.*, 2009). Le référent territorial n'est pas qu'une organisation ou une structure organisationnelle, mais bien un groupe d'humains qui, de par son appartenance à un territoire et de par son implication dans des projets ressortissants de cette appartenance, parvient à se donner des capacités nouvelles d'action.

Dans ce rapport, quand nous référons à l'IST, nous le faisons ainsi toujours en lien avec une EÉS, comme groupe d'humains, implantée dans une communauté locale particulière, tout en tenant compte des liens de collaboration que cette entreprise entretient avec des acteurs extérieurs à elle. L'esprit de l'IST, dans son rapport à l'économie sociale, n'est pas un plaidoyer pour le localisme, mais une ouverture à situer le local dans son rapport aux multiples échelles territoriales et décisionnelles, particulièrement sur le plan de l'action collective et politique. Par exemple, comment les acteurs engagés dans les EÉS à l'étude thématisent-ils leurs expériences selon une perspective collective, militante et politique visant des changements structurels?

Par ailleurs, l'économie sociale nous intéresse plus spécialement dans cette recherche parce que ses domaines d'activités sont en extension depuis quelques années, due notamment à sa reconnaissance par les instances publiques. Dans la foulée de la mise en place des deux *Politiques nationales de la ruralité* et du programme de *Pacte rural*, plusieurs EÉS ont vu le jour au cours de la dernière décennie, de plus en plus considérées par les populations locales comme une solution au maintien des services de proximité. Cela peut être l'épicerie, la station d'essence ou la quincaillerie, menacée de fermeture, qui soit reprise par la population locale sous la forme de coopératives de solidarité multiservices.

Vaillancourt (2010) voit toutefois cette reconnaissance se fragiliser entre les acteurs de l'économie sociale et les acteurs reliés à l'État québécois sous l'influence d'une gouvernance inspirée de la théorie classique de l'imputabilité et de la reddition de compte. Tout au long de notre analyse, nous gardons à l'esprit cet enjeu puisque les résultats de notre recherche vont dans le sens de cette fragilisation soulevée par Vaillancourt (*ibid.*), où l'équilibre entre la reddition de compte quantitative, dont l'objet est de justifier les sommes d'argent dépensées en concomitance avec le nombre de projets réalisés, et la reddition de compte qualitative, ancrée dans la portée des projets sur le développement des capacités des communautés, est à bâtir.

Pour mieux situer l'engagement des acteurs de l'économie sociale, dans la perspective d'une reddition de compte qualitative, nous nous inspirons de Ferraton (2008), qui propose une grille de lecture selon l'approche par les capacités d'Amartya Sen. Selon cette grille, le projet politique des initiatives de l'économie sociale, notamment par sa volonté d'établir des règles organisationnelles différentes de celles véhiculées par les entreprises de marché, renforcerait les opportunités offertes aux communautés.

Notre démarche de recherche s'inscrit dans l'esprit du renforcement des capacités des communautés territoriales. Dans ce contexte, notre recherche apporte un angle d'analyse qualitative sur les projets d'économie sociale à l'étude, et plus particulièrement sur leur contribution au changement social et au développement des capacités des communautés.

Nous entrevoyons également l'économie sociale comme un tremplin à de nouvelles formes de régulations sociales liées aux approches de gouvernances territoriales (Lipietz, 2001), ce qui nous rapproche des travaux sur le développement territorial fondé sur le renouvellement des solidarités dans le cadre d'États sociaux (Favreau, 2008).

Nous considérons les entreprises d'économie sociale à la fois comme acteurs de la gouvernance territoriale, par leur rôle dans la manifestation d'aspirations sociales, et comme agents de régulation territoriale, par leur rôle de défense d'intérêts collectifs. Bref, notre postulat est que les pratiques d'économie sociale sont des innovations dans la façon de concevoir l'inclusion sociale des personnes et des communautés, plutôt que de se limiter à considérer l'économie sociale comme un volet parmi d'autres des politiques sociales.

Caillouette (2010), qui s'est intéressé aux conditions d'émergence d'entreprises d'économie sociale en étudiant quatre cas d'entreprises en Estrie, pose, pour sa part, l'engagement comme un « indicateur » de développement socioterritorial. Selon lui, le bénévolat se situe au cœur de l'engagement, car il permet aux acteurs de se rencontrer, de se reconnaître dans un nouveau contexte, de se construire une histoire commune et éventuellement de partager un sentiment d'appartenance commun.

De plus, le bénévolat serait une « école » favorisant l'émergence de nouveaux savoirs et habilitant les acteurs à se connaître, à se faire confiance mutuellement et à se développer une capacité d'action conjointe pour s'émanciper. Nous approfondissons la question du bénévolat, dans notre analyse, non pas au sens classique du cycle du donner-recevoir-rendre, mais sous l'influence d'auteurs comme Paul Ricoeur (2004) et Alain Caillé (2007), au sens d'une quête de reconnaissance de sa contribution et de sa participation, comme individu, à la communauté.

En fait, et encore là, rien ne peut être prescriptif, nous entrevoyons les EÉS à l'étude comme des lieux de rassemblement communautaire où les acteurs négocient une norme de reconnaissance mutuelle pour agir ensemble, faisant appel à des pratiques narratives à plusieurs voix. Cette multiplicité des voix/voies demande une reconfiguration des pratiques particulières afin qu'elles puissent se justifier à la fois dans leur appartenance sectorielle et d'ensemble, sur les plans intersectoriel et territorial. Ce nouveau construit relève du compromis et de la négociation, car les désaccords potentiels entre les acteurs sont inhérents à une diversité d'univers en interaction (Boltanski et Thévenot, 1991), qui forment une pluralité de compréhensions du monde en croisement.

1.2. Méthodologie de recherche et terrains à l'étude

Sur le plan méthodologique, tel que le font Emin et Schieb-Bienfait (2009), nous avons retenu, comme unité d'analyse, deux projets d'entrepreneuriat collectif localisés dans deux territoires MRC estriens (Granit et Haut-Saint-François) :

- 1) la Ressourcerie du Granit et sa boutique Le Chiffonnier;
- 2) la Coop de solidarité Les artisans de Lingwick⁴.

Ces auteurs nous disent que l'« unité d'analyse projet » permet :

« lorsqu'on s'intéresse à sa genèse et à son évolution dans le temps, de tenir compte non pas uniquement du créateur, acteur unique (ou équipe), mais de tous les acteurs en présence, de leurs interactions, de leurs moments d'intervention et des différentes logiques d'action à l'œuvre. L'étude du projet est alors contextualisée et tient compte du ou des environnements dans lequel il s'insère. » (p. 148)

Ces deux entreprises ont été retenues à la suggestion des membres du comité de suivi à la recherche. Notons que notre recherche, partenariale, mise sur le jumelage des savoirs afin de coproduire des connaissances dans une perspective d'engagement politique, de changement ou de transformation sociale (Fontan, 2008) avec des praticiens du développement des communautés. Le contexte socioéconomique particulier dans lequel ces entreprises cheminent – en état de crise, pourrions-nous dire – a été déterminant dans nos choix. Mais surtout ces entreprises ont été sélectionnées parce qu'elles nous apparaissaient créatrices d'une synergie territoriale entre des acteurs de cultures organisationnelles hétérogènes et construites sur des logiques multi-acteurs favorables à l'émergence d'actions collectives.

L'angle d'observation de ces projets a été de les appréhender de manière à ce qu'ils nous révèlent des systèmes de collaboration inédite leur ayant permis de voir le jour et de pérenniser, puisque les deux projets sont en activité depuis au moins cinq ans. L'objet de notre observation a été celui de documenter la nature de l'interface existant entre le projet d'économie sociale et la dynamique territoriale et extraterritoriale qui lui permet d'émerger comme viable. Pour ce faire, nous avons réalisé des entretiens semi-dirigés, individuels ou de groupe, avec différents acteurs impliqués dans ces EÉS (fondateurs, employés, organismes partenaires, etc.).

⁴ Nous posons cette entreprise en tant que d'économie sociale, mais formellement, aux yeux du CLD du Haut-Saint-François et du MDEIE, elle ne l'est pas, car elle ne respecte pas le critère de la rentabilité économique se traduisant par un minimum d'un emploi stable créé.

Sur le plan de l'analyse des données, nous avons opté pour le récit phénoménologique. En prenant cette avenue, nous souhaitons nous approprier l'univers des enquêtés en construisant, à partir des entretiens réalisés avec eux, leur histoire. Le récit est, dans cette perspective phénoménologique, l'expérience de voir émerger l'univers des participants afin d'en saisir toute la complexité. Il est aussi une « mise en intrigue » sur comment les personnes vont se raconter en action. De plus, il met en cohésion des éléments épars du discours tiré de plusieurs entretiens pour la création d'une référence unique, pour nous, chercheurs (Balleux, 2005). Appliquée à nos entretiens, cette posture se rattache à des compositions de « passage » dans un contexte où l'atypique prend le dessus sur le linéaire, où des « tournants » marquent le chemin des entrepreneurs collectifs pour les conduire vers des modes d'action porteurs d'innovation sociale territoriale (IST). Dans ce rapport, les récits phénoménologiques sont mis en évidence par des encadrés sous trame de fond grise.

1.2.1. La Ressourcerie du Granit

Située à Nantes, en Estrie, à l'entrée de Lac-Mégantic, la Ressourcerie du Granit et sa boutique *Le Chiffonnier*, est en activité depuis 2004. Il s'agit d'une entreprise d'économie sociale (EÉS), sans but lucratif, qui fait figure d'exemplarité en matière d'innovation sociale territoriale (IST) du fait des multiples partenariats qu'elle a su créer, notamment avec la MRC du Granit. En effet, l'entreprise permet de détourner des sites d'enfouissement des articles (appareils électroménagers, vêtements, meubles, etc.) réutilisables ou utiles à la confection d'autres matériaux. Chaque tonnage de déchets détourné est compensé financièrement par la MRC. Les articles réutilisables sont vendus à prix abordables à leur boutique *Le Chiffonnier*. Nous verrons comment cette entreprise a su générer de multiples partenariats intersectoriels afin de réaliser à la fois ses missions économique, environnementale et sociale grâce notamment à l'implantation d'un plateau de travail.

1.2.2. La Coop de solidarité Les artisans de Lingwick

En 2005, l'idée de créer une coopérative d'artisans est proposée par quelques aînés dans le cadre du 150^e anniversaire de Lingwick. Plusieurs d'entre eux confectionnent des pièces artisanales (pièces tissées, sculptures, peintures, articles de bois, vitraux, produits du cuir, etc.) qu'ils vendent par l'entremise du bouche-à-oreille et dans certains événements régionaux. La demande pour l'artisanat (fait à la main) étant grandissante, pourquoi, se disent-ils, ne pas rassembler les produits dans une boutique coopérative afin de les mettre en marché collectivement? Déjà, un commerçant du coin propose son garage gratuitement comme lieu d'hébergement de la future coopérative. Une coopérative de producteurs est d'abord formée en 2005. Cependant, suivant l'implication de plusieurs bénévoles, la coopérative de solidarité, à but non lucratif, apparaît de plus en plus comme la formule idéale, car elle permet l'adhésion de membres de soutien. Un changement de statut sera donc effectué en 2006, permettant d'accéder par le fait même à du financement via le programme du Pacte rural pour l'achat d'un bâtiment préfabriqué. Nous verrons comment les fondateurs de la coopérative sont parvenus à créer une synergie territoriale dans le Canton de Lingwick autour de leur entreprise collective d'artisanat.

1.3. Les entretiens de groupe avec des agents accompagnateurs

La seconde étape fut de réaliser deux entretiens de groupe composés de 5 à 8 agents du développement des communautés⁵, selon le cas. Comme il se fait à l'échelle régionale dans le comité d'avancement des pratiques de l'Observatoire estrien de développement des communautés (OEDC), l'une des finalités propres à la formation de ces groupes de discussion a été de susciter, sur le plan local, un échange multisectoriel à propos des défis actuels vécus dans le cadre d'une pratique professionnelle.

- Quels types d'approches les agents du développement des communautés privilégient-ils pour accompagner les groupes de citoyens porteurs de projets d'économie sociale?
- Quels types de projets développent-ils?
- Comment estiment-ils les possibilités de fédérer leurs diverses initiatives et traditions d'intervention pour susciter l'émergence de projets d'économie sociale?

Cependant, il s'est avéré, lors des discussions, que leurs préoccupations concernaient surtout les enjeux du travail intersectoriel. Susciter une discussion sur leur vécu d'accompagnateur des communautés, et spécifiquement sur leur vécu d'accompagnateur de projets d'économie sociale, fut un défi pour nous, au point où nous avons pu observer des situations où des agents accompagnateurs et des entrepreneurs collectifs n'étaient pas forcément en lien. En fait, le rôle des agents accompagnateurs était surtout cantonné, du point de vue des entrepreneurs collectifs, à rendre accessible des aides financières publiques pour la réalisation de leur projet dans l'esprit d'une mobilisation de ressources. Nous ne minimisons pas l'importance des aides financières comme condition d'émergence et de pérennité des EÉS. Néanmoins, nous questionnons le fait que les rapports entre les entrepreneurs collectifs et les agents accompagnateurs furent limités à ces seules relations d'affaires⁶.

Malgré cette limite, il se dégage des groupes de discussions des dimensions d'analyse à prendre en compte lorsque nous parlons des liens que doivent bâtir les agents accompagnateurs avec les communautés pour produire des innovations sociales territoriales (IST), sans que celles-ci ne soient par ailleurs systématiquement rattachées aux deux projets d'économie sociale à l'étude. Nous entamons d'ailleurs le deuxième chapitre en présentant une analyse de ces phénomènes complexes qui se jouent dans la pratique des agents du développement des communautés.

Notons qu'à la différence des deux cas d'EÉS, en ce qui concerne les entretiens de groupe, nous avons accompli une analyse par catégorisation conceptualisante (Paillé et Mucchielli, 2008) afin de repérer les logiques d'accompagnement privilégiées dans la pratique du développement des communautés.

⁵ Intervenants issus d'organisations publiques ou semi-publiques telles que : le Centre local de développement (CLD), la Société d'aide au développement de la collectivité (SADC), la Coopérative de développement régional (CDR), le Centre de santé et de services sociaux (CSSS), le Carrefour Jeunesse Emploi (CJE) ou d'un organisme communautaire ou d'une instance municipale (Municipalité régionale de comté (MRC), Conférence régionale des élus (CRÉ), municipalité.

⁶ Voir à ce sujet Caillouette, J. (2010). *Les conditions de succès dans l'émergence d'entreprises d'économie sociale en Estrie dans les contextes rural et urbain*, Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale (RQRP-ÉS), avril, 68 p.

1.4. Le séminaire de mi-parcours

Une troisième source de données vient par ailleurs appuyer, de manière transversale, notre analyse. À mi-parcours de la recherche, la réalisation d'un séminaire a permis une rencontre entre les porteurs des deux projets d'économie sociale à l'étude, les agents participants aux groupes de discussions, des directeurs d'organismes issus de différents secteurs et des élus municipaux.

Nous savions que les deux projets d'entrepreneuriat collectif étudiés engageaient une participation des élus municipaux, d'où notre intérêt à ce que des élus soient présents au séminaire. Ces acteurs ont pu échanger sur trois questionnements découlant de nos données préliminaires :

- 1) Comment initier de nouvelles manières de collaborer et de combiner vos actions respectives pour construire des projets complexes et ancrés dans les milieux?
- 2) Comment se définir autrement, comme organisation publique, vis-à-vis les communautés?
- 3) Comment valoriser la participation citoyenne dans le développement des communautés?

Ce séminaire avait aussi pour but de susciter une réflexion chez les participants par une discussion collective sur les enjeux et défis de l'innovation sociale territoriale (IST). Nous intégrons à notre analyse ces réflexions et nos observations, puisqu'elles mettent en interrelation des points de vue complémentaires d'acteurs en plus de montrer des complexités, des enjeux et des défis à surmonter pour prendre la voie de l'IST.

CHAPITRE 2 : De « FAIRE UN PROJET » À « ÊTRE EN PROJET » : Un passage transitionnel nécessaire pour alimenter un projet porteur d'innovation sociale territoriale (IST)

Lorsque nous parlons d'IST, dans son rapport à l'EÉS, nous faisons référence à tous les nouveaux bricolages de l'action collective, où divers acteurs (citoyens porteurs de projets, élus municipaux, agents accompagnateurs, etc.), sur le plan local, donnent du sens à leurs initiatives et tendent à les complexifier selon une nouvelle scène plus globale, plus territoriale, qui dépassent, voire dénouent les querelles de secteurs ou de clans. Par conséquent, nous devrions parler davantage de processus d'IST, car la coordination plus systémique des acteurs sur un territoire donné n'existe pas d'emblée. Elle est à construire, dans le cadre d'un projet, entre différents acteurs qui, parce qu'ils se reconnaîtront mutuellement et collectivement capables, donnera le goût à la communauté de se mobiliser encore pour imaginer et réaliser d'autres projets.

Selon nos données, l'EÉS induit des processus de reconnaissance mutuelle d'acteurs qui, s'ils n'avaient pas l'habitude de travailler ensemble, chercheront dorénavant à se lier pour maintenir leur solidarité. Cependant, cette reconnaissance n'est pas automatique, puisque les acteurs s'approprient de manière très différente le projet.

Dans le rapport de la première phase de la recherche, *Temporalité des politiques et modes locaux d'appropriation*, Caillouette, LeBlanc et Morin (2011) introduisent deux modes d'appropriation des pactes ruraux : 1) la voie de l'expertise, fondée sur une logique traditionnelle de développement économique, sectorielle et d'expertise professionnelle; 2) la voie de l'IST, construite sur une logique participative, de mobilisation et d'initiative en partance des citoyens et des communautés. Nos données montrent que ces modes d'appropriation traversent également les projets d'économie sociale. Nous associons, pour notre part, le premier mode d'appropriation, à dominance d'expertise, à l'idée de « faire un projet » et le second, à dominance participative, à « l'être en projet ».

« Faire un projet », selon une reddition de compte quantitative, engage essentiellement une justification des sommes d'argent dépensées selon le nombre de projets démarrés, tenant peu compte de leur portée sur l'établissement de règles organisationnelles différentes de celles véhiculées par les entreprises de marché. Dans « l'être en projet », selon une reddition de compte qualitative, les projets s'évaluent en fonction de leur contribution au renforcement des opportunités offertes aux communautés et à leurs membres. Il faut néanmoins savoir, qu'en économie sociale, la nature et les finalités des entreprises diffèrent grandement, amenant, sur un continuum, les acteurs impliqués à ne jamais se positionner en totalité dans l'un ou l'autre de ces modes. De plus, la notion « d'être en projet », telle que nous la définissons, renvoie à une connotation identitaire, un changement social local et à une dynamique sur la manière d'être. Elle appelle des processus de construction identitaire de l'acteur-entrepreneur local, se définissant au sein même d'une mobilisation et d'une mise en relation des acteurs en place.

En somme, si l'EÉS, par définition, a pour finalité de servir ses membres ou la collectivité plutôt que de simplement engendrer des profits et viser le rendement financier, parce que les modes d'appropriation des projets diffèrent grandement d'un acteur à l'autre, elles peuvent s'éloigner de leurs principes premiers. Cela nous amène

donc à définir, dans ce chapitre, un univers de coopération et d'engagement où les modes d'appropriation du « faire un projet », en rappel à la voie d'expertise, et de l' « être en projet », en rappel à la voie participative, cohabitent. Notre intérêt va toutefois vers l'étude des processus qui permettent le passage d'une logique à dominance d'expertise vers une logique à dominance participative, tout en décrivant certains processus qui le freinent.

Les projets d'économie sociale à l'étude sont marqués par des événements charnières, des points tournants, qui amènent les acteurs impliqués à transiger leur « être en projet », c'est-à-dire à prendre conscience collectivement des zones sensibles à améliorer pour se lier les uns aux autres et se donner collectivement un pouvoir d'action.

Ainsi, la voie de l'innovation sociale territoriale (IST) s'exprime, dans son rapport à l'économie sociale, par la capacité des acteurs à manœuvrer dans un monde fait d'incohérences et à transiger leur engagement de manière à alimenter un projet global pour le territoire qui rallie l'économique au social. L'engagement est caractérisé par un jeu d'acteurs en permanente construction et déconstruction, chacun devant faire reconnaître sa légitimité pour s'exprimer et pour être reconnu contributif au territoire.

Dans ce contexte, les EÉS représentent des lieux d'implication communautaire où les acteurs cherchent, dans le cours de leurs interactions, à établir des ententes sur une situation d'action afin de se donner des logiques communes. Dit autrement, il y a toujours coexistence des intentions, certains à dominance d'expertise, d'autres à dominance participative, d'où l'importance des lieux d'échanges et de réflexion, puisque là où les acteurs peuvent confronter intersubjectivement leurs intentions, il y a aussi une possibilité qu'émergent des événements qui susciteront un passage vers la voie de l'IST.

À cet égard, au fondement de notre thèse, nous identifions trois transitions, non exclusives, pouvant mener les acteurs à se tourner vers des intentions à dominance participative et vers la voie de l'IST.

- 1) La transition d'une logique de centralisation des lieux de participation à la mise en place d'une réelle démocratie participative;
- 2) La transition d'une logique intersectorielle à un mode de fonctionnement en communauté de projets;
- 3) La transition du consensus peu probable au désaccord raisonnable.

L'approche non exclusive des transitions que nous adoptons dans ce rapport est centrale puisque des croisements d'intentions, des retours et des irréversibilités sont possibles. Conséquemment, il n'y a, à notre sens, aucun dispositif d'accompagnement construit à l'avance qui puisse éveiller de l'engagement et distribuer de la reconnaissance de sorte que de telles transitions puissent s'actualiser.

C'est sous la base de ces trois transitions que nous abordons la thèse de « faire un projet » à « être en projet ». Tout au long de notre analyse, pour illustrer ce passage transitionnel, nous décrivons les moments charnières dans l'évolution de la Ressourcerie du Granit et de la Coop de solidarité Les artisans de Lingwick qui ont amené les acteurs à redéfinir leurs modes d'appropriation des projets pour se situer progressivement dans la voie de l'IST. Nous décrivons en même temps les situations névralgiques qui ont mené les acteurs à « faire un projet ». Nous puisons également aux sources des entretiens de

groupe et de nos observations pour expliciter les points d'hésitation et les enjeux qui justifient le maintien de pratiques plus traditionnelles, à dominance d'expertise, et les points de basculement vers d'autres intentions, à dominance participative.

2.1. D'une logique de centralisation des lieux de participation à la mise en place d'une réelle démocratie participative

Le cahier de la première phase de la recherche montre l'émergence d'un phénomène d'institutionnalisation de la participation citoyenne, lié plus spécifiquement à la mise en place des deux *Politiques nationales de la ruralité* et de leurs outils de mobilisation, tels que sont, par exemple, les pactes ruraux. Il faut rappeler néanmoins que ces politiques et leurs différents outils ne représentent qu'un axe dans l'ensemble des programmes d'aide destinés aux régions. Les milieux ruraux et les petites villes ont accès, depuis quelques années, à des microprojets⁷ en PPP (partenariat public-privé) qui, ajoutés aux programmes publics destinés aux régions et à la ruralité⁸, engendrent, nous le verrons, une centralisation progressive des lieux de participation et de décisions vers l'échelle municipale.

Le cas des microprojets est particulier puisqu'il pose l'ambiguïté des rôles au sens où, dans un contexte de cofinancement de l'action publique territoriale à l'échelle municipale et de la MRC, émerge un couple entre un élu désireux d'améliorer son bilan de dévitalisation et un agent du développement qui, en captant diverses subventions et programmes, crée son métier d'accompagnateur. De la sorte, l'agent devient de plus en plus la principale courroie de transmission entre les élus et les groupes de citoyens porteurs de projets. Il arrive que le couple élu-agent assume, sous l'effigie de comités de citoyens qu'il fonde et qu'il chapeaute, ses propres projets. Il y a donc lieu de se demander si ces modes d'action donnent les effets de solidarité et de participation citoyenne escomptés?

Autre phénomène, certains élus municipaux ne s'engagent pas dans la voie du développement de leur communauté, « *trop occupés par leurs fonctions administratives courantes* ». Si certains d'entre eux s'appuient surtout sur le mouvement communautaire et associatif pour susciter un dynamisme local, d'autres se rabattent sur la sphère privée comme unique passerelle de développement. Ici, l'enjeu de l'innovation sociale territoriale (IST) ne se présente pas tant dans la volonté des acteurs de renforcer l'économie locale que dans leur capacité à mailler l'économie au social afin de générer des savoirs en commun et des modes renouvelés de gestion participative.

Le cas des programmes publics diffère toutefois des microprojets en PPP puisque l'agent accompagnateur est, dans ce cadre, rattaché à un organisme de développement local⁹ et par les programmes qu'il administre, à un ministère. Néanmoins, le rôle de l'agent, dans ce cadre, est d'être juge et partie, puisqu'il doit à la fois accompagner les groupes promoteurs et discriminer les projets selon les critères d'admissibilité des programmes. Là, par contre, les pratiques des agents diffèrent grandement, allant d'une application mur à mur des programmes, selon une logique d'expertise, à une adaptation des programmes

⁷ Voir à ce sujet Lesemann, F. (2008), L'irruption des fondations privées dans le « communautaire » : une nouvelle gouvernance des services publics, *Bulletin de liaison*, 33(2), 1-5.

⁸ Pacte rural, Municipalité amie des aînés, Fonds de soutien aux territoires dévitalisés (FSTD), Fonds d'aide aux municipalités mono-industrielles (FAMM), etc.

⁹ Certains agents de développement rural se rapportent cependant à la MRC.

pour l'atteinte d'objectifs fixés avec les groupes porteurs de projets, selon une approche participative et d'animation sociale.

Dans ce contexte de centralisation des lieux de participation citoyenne, notre visée va à traduire les enjeux de la formalisation hiérarchique des rapports entre les élus, les agents accompagnateurs et les différents groupes de citoyens porteurs de projets, dont ceux inhérents à l'économie sociale, et à décrire les avenues possibles pour les dépasser.

D'une part, si les microprojets et les programmes publics sont bâtis originalement en fonction de générer une participation citoyenne pour la prise de décisions publiques¹⁰, en contrepartie ils introduisent l'enjeu d'une multiplication de comités de citoyens municipaux, dans lesquels des exercices de planification de développement sont dirigés par un duo élu-agent. Les citoyens engagés dans ces comités deviennent subséquemment des représentants de la population, participant, théoriquement, à la gouvernance de projets selon une planification stratégique de développement. Disons-nous « théoriquement », car en pratique, ce n'est pas toujours de cette manière que les choses se passent.

Si ces exercices permettent de « *forcer la participation citoyenne et le devoir de réflexion* » en plus d'aider les agents accompagnateurs à connaître l'ensemble des besoins des communautés, avec la volonté de les faire converger à l'échelle MRC afin de susciter, par exemple, des ententes intercommunales pour y répondre, il a toutefois l'effet contraignant de cristalliser le développement autour des guichets uniques des microprojets et des programmes publics. Dès lors, les citoyens se voient obligés d'inscrire leurs projets ou leurs visions dans ces lieux, sans quoi ils risquent d'être isolés et de ne bénéficier d'aucunes aide financière ni d'accompagnement.

Il faut ajouter que ces comités de citoyens sont habituellement fondés sur les objectifs spécifiques du microprojet ou du programme public pour lequel ils ont été constitués, encourageant des modes de fonctionnement en silo, alors que la voie de l'innovation sociale territoriale (IST) implique leur décloisonnement. Il appert aussi que ces exercices de planification de développement puissent susciter des rivalités entre des groupes, amenant des élus à bâtir leurs ambitions politiques sur ces irritabilités et à rejeter, une fois au pouvoir, les plans et projets antérieurs issus des comités de citoyens. « *Il est normal de bloquer les projets puisque c'est pour cela que nous nous présentons en politique, parce que nous ne sommes pas d'accord avec le choix des projets de l'administration précédente. N'est-ce pas cela la démocratie?* » Mais ces projets ne sont-ils pas issus d'une consultation publique et d'un exercice planifié démocratique avec la population?

Ce qui nous paraît le plus important à souligner est que l'ajout de nouveaux comités de citoyens se fait parfois parallèlement aux groupes sociaux déjà actifs sur le territoire. Cette situation pose le défi, déjà connu, de la reconnaissance des organismes communautaires, des associations et des EÉS comme leviers de développement des communautés. L'esprit compétitif entre les groupes déjà actifs et les nouveaux comités de citoyens, parce qu'il crée des clans, mine la participation citoyenne. Le défi pour ces différents groupes, qu'ils soient ou non issus de la municipalité, est de canaliser leurs

¹⁰ Voir à ce sujet notamment les travaux de Simard, J.-F. (2008). Les Centres locaux de développement 1998-2008. Une gouvernance en mutation : entre participation citoyenne et imputabilité municipale, *Canadian Journal of Regional Science/Revue canadienne des sciences régionales*, 31(3), 615-634.

actions et leurs projets, qui en appellent généralement aux mêmes sources de financement et d'accompagnement. En effet, si des fonds sont disponibles pour la phase de planification et de diagnostic, les aides financières au démarrage sont plus difficiles à obtenir « *à cause de la reddition de compte quantitative et des logiques d'experts qui bloquent la réalisation des projets* ».

Autre situation, l'émergence de comités de citoyens peut générer une sursollicitation des bénévoles déjà engagés dans leur milieu, ce qui donne à penser, à tort, que ce sont toujours les mêmes qui participent ou qui aspirent à participer. Il y a donc une réflexion à mener sur les formes d'action à prendre pour susciter une réelle participation citoyenne qui a pour vocation d'intégrer à la fois les groupes sociaux actifs dans la communauté et les nouveaux comités de citoyens de manière à faire surgir des justifications, des formes d'expression, des identités nouvelles à partir de modalités qui ne soient pas planifiées ou décidées d'avance par des élus et/ou des agents accompagnateurs. D'autre part, le choix des approches utilisées pour constituer les comités de citoyens influe sur l'effectivité de la participation citoyenne. Nos données de recherche font ressortir deux modes de recrutement qui nous apparaissent peu favorables à la participation citoyenne : ceux « sur invitation » et « sur appel public ».

Le premier mode mise moins sur l'esprit collectif d'entreprendre que sur la coopération symbolique d'invités, choisis selon les relations des élus et des agents. Dans ce cadre, le comité justifie le besoin collectif et contribue à l'acceptabilité sociale de projets déjà décidés hors des scènes publiques. Il arrive que des citoyens réputés comme des militants, critiques des choix publics, soient intentionnellement exclus des processus participatifs. Selon cette approche, les citoyens se voient discriminés en deux groupes : ceux de valeur, perçus capables de participer grâce à leur esprit de collaboration, et ceux de contre-valeur, perçus comme des contestataires. Nous comparons ces pratiques discriminatoires à un phénomène de profilage de citoyens et de mise en candidature implicite pour avoir droit de participation.

Le deuxième mode de recrutement consiste, par le biais d'un groupuscule formé au préalable sur invitation, à demander l'aide de la population, lors de séances publiques, pour trouver des idées de projets. Cette manière de faire apparaît, aux premiers abords, plus inclusive que la précédente. Toutefois, elle peut être une manœuvre de coopération symbolique puisque seuls quelques individus auront à trancher de la pertinence des projets reçus selon la notion subjective et bien personnelle qu'elles doivent « *répondre aux goûts de la majorité* ». Et ce n'est pas toujours aux goûts de la majorité, qu'aux goûts d'une élite qui juge ce qui est valable ou non comme projet sous le couvert de la communauté.

Il faut néanmoins situer ces deux modes de recrutement dans un contexte global où, selon certains enquêtés, il est de plus en plus difficile de susciter la participation de citoyens dans la prise de décisions publiques ou les « *faire persister dans leur engagement* ». L'envie de « *faire à la place* » est bien présente dans le cadre de leur pratique. « *Attendre que cela vienne de la communauté* » donne peu de résultats, disent-ils, et, par conséquent, il faut « *un peu forcer les choses* ».

En synthèse, nous qualifions la logique de centralisation des lieux de participation comme un processus de convergence des projets vers une gestion hiérarchique centralisée

autour d'un couple élu-agent. Dans ce cadre, les citoyens sont choisis ou invités à participer à des projets, selon des visions planifiées d'avance. L'idée n'est pas, ici, de valoriser le travail de groupes autonomes dans la communauté, impliquant, par exemple, des citoyens en provenance de divers territoires, et d'encourager leur interrelation.

L'esprit de la centralisation des lieux de participation est d'exercer un contrôle sur les activités et les projets sous le couvert d'une entité municipale ou organisationnelle afin de renforcer les choix de projets d'élus et/ou d'agents, accompagnés, symboliquement, de citoyens coopératifs. Forcément, les projets de citoyens ne cadrant pas dans les visées des élus et/ou des agents ne sont pas entrevus comme des impulsions participatives, alors qu'ils devraient l'être, mais plutôt comme des groupes compétiteurs face aux décisions politiques prises en amont, dans l'enseigne municipale et/ou organisationnelle.

Notre regard porte, dans le segment suivant, à mettre en lumière des modes d'action, non exclusifs, favorables à la transition d'une logique de centralisation des lieux de participation et à la mise en place de modes d'action menant vers la participation citoyenne et l'innovation sociale territoriale (IST).

2.1.1. Le lieu de rassemblement communautaire comme point de passage d'un marketing territorial à un réseautage territorial

Un premier point de passage vers la mise en place d'une approche à dominance participative est que les acteurs puissent se rassembler dans un lieu commun, ouvert, où peuvent se dérouler simultanément, en coexistence, diverses activités. Tel que nous le verrons dans l'histoire de la Coop de solidarité Les artisans de Lingwick, l'EÉS peut constituer un lieu de rassemblement communautaire où se déploient de nouveaux modes d'action en réseau et de cohésion d'acteurs qui, habituellement, travaillent parallèlement.

Les liens qu'entretiennent naturellement les personnes dans ce lieu, libres de formalités et de planifications, contribuent à la gestation de nouvelles idées qui, en s'actualisant en projets, deviendront, à leur tour, des espaces d'échanges et d'émergence de nouvelles dynamiques entrepreneuriales. À ce titre, la Coop de solidarité Les artisans de Lingwick est issue d'un « *brassage d'idées* » entre des citoyens lors du repas communautaire du 150^e anniversaire du village.

Nous qualifions ce phénomène de réseautage territorial, car il n'origine pas tant de la mise en place de structures planifiées de développement, à l'échelle municipale, que de la création d'espaces communautaires où le hasard des rencontres amène les personnes à réaménager leurs intentions afin de se mettre en action collectivement.

Se donner le droit de rêver collectivement est un fondement clé dans la mise en réseau d'acteurs hétérogènes, qui, au lieu de se juger, acceptent mutuellement de « *se laisser aller* » dans des imaginaires qu'ils construisent ensemble. Pour ce faire, les agents accompagnateurs, de même que les élus, doivent développer des stratégies d'animation sociale qui « *éveillent la conscience collective* » et qui alimentent le réseautage entre les groupes de citoyens porteurs de projets, à la différence de les diviser en centralisant la participation autour d'un groupuscule constitué sur invitation.

Cependant, selon nos observations, ce passage vers le réseautage territorial apparaît difficile à franchir, notamment parce que les élus et les agents accompagnateurs sont imputables à une reddition de compte quantitative, à dominance d'expertise, qui vise

l'amélioration de leur bilan de dévitalisation en produisant des effets directs et rapides sur l'économie locale (création d'emplois, nouveaux services, etc.). Nous rappelant Ferraton (2008), pour situer ces actions dans la voie de l'innovation sociale territoriale (IST), ne faut-il pas aussi appréhender la reddition de compte d'un point de vue qualitatif, en visant, par exemple l'élévation du pouvoir participatif des citoyens?

Ainsi, le réseautage territorial ne constitue pas forcément une participation sur fond de crise, mais un engagement spontané et imprévu d'acteurs ouvert sur des idées, qui peuvent apparaître, aux premiers abords, farfelues, irréalistes ou peu porteuses lorsqu'elles sont analysées sous le couvert d'une reddition de compte quantitative.

En conséquence, de l'impératif d'améliorer son bilan de dévitalisation apparaissent des modes d'action peu propices au développement d'un réseautage territorial. Parmi eux, le marketing territorial constitue, selon nos données, une approche répandue ayant pour but, dans un esprit compétitif face aux autres communautés de leur MRC ou d'autres territoires, de mettre en scène des projets orientés sur l'attrait de nouveaux résidents et services.

Si l'attractivité de la communauté peut s'avérer une réponse à la vitalité démographique des petites localités, elle pose plusieurs enjeux, dont celui du camouflage des problématiques sociales, qui consiste, nous dit un enquêté, à nier, par exemple, les questions de pauvreté vues comme un stigmate à dissimuler pour maintenir le pouvoir attractif de la communauté et démontrer la vitalité économique du milieu. Ce déni des problématiques sociales marque une rupture dans le développement de visions d'entrepreneuriat collectif, maillant à la fois l'économique au social.

Le marketing territorial est également traversé par un devoir de « *chercher des ressources ailleurs* » – des leaders externes, dirons-nous – qui sauront, eux, « *remettre le village sur les rails de la prospérité économique* ». Et pour ce faire faut-il « *éviter d'attirer des gens pauvres* »? Ce devoir d'attrait cache toutefois le pendant de la honte et de la méfiance locale, comme si la communauté se devait d'être complètement autre chose que ce qu'elle est, comme si d'être historiquement ce que nous sommes, en parlant de la communauté, ne suffisait plus, devenait même une faiblesse sur laquelle il est désormais impossible de s'appuyer et de construire.

Pour se situer dans une approche de réseautage territorial, l'action à prendre est de miser sur la communauté comme levier de développement, à la différence de recruter des experts, externes, qui offrent des solutions prêtes à l'emploi. Même si parfois les groupes de citoyens porteurs de projets souhaitent bénéficier d'une telle expertise, le défi tant des élus que des agents accompagnateurs est de ne pas se laisser prendre au jeu de l'expert à tout prix.

Valoriser les savoirs bâtis localement peut être une voie à explorer dans l'optique de faire surgir de nouvelles combinaisons identitaires, desquelles pourront peut-être émerger des projets. Toute communauté a une histoire, un passé d'entrepreneuriat collectif et de mobilisation associative (coopérative agricole, caisse populaire, cercle des fermières, association féminine d'éducation et d'action sociale, etc.) qui, s'il peut parfois être pris pour acquis, peuvent être réactivés à tout moment comme catalyseur de nouveaux imaginaires et de nouvelles opportunités.

Mais comment mettre en place des projets collectifs sans bénéficier de l'aide d'experts, surtout s'il s'agit de services spécialisés (par exemple, internet haute vitesse), demandent des enquêtés? Dans cette perspective, l'innovation sociale territoriale (IST) ne s'actualise pas tant par une mise en place de nouveaux services que par la capacité du milieu et des acteurs à se mobiliser collectivement pour faire reconnaître la nécessité, auprès des instances politiques et des décideurs concernés, d'accéder à des services essentiels tel que peut être, aujourd'hui, l'internet haute vitesse.

Le risque d'en appeler aux experts est presque toujours celui où les communautés s'en remettent au consultant, davantage lorsque le projet est ambitieux et demande beaucoup de temps pour sa mise en place. Valoriser la capacité mobilisatrice du groupe, plutôt que de l'enfermer dans la confidentialité (entre nous pour ne pas que le projet se sache dans les communautés voisines, notamment), très typique des approches d'expertise, peut étouffer l'engagement citoyen et renforcer les mentalités d'assistés.

Le rôle de l'expert, dans ce cadre, est d'insuffler un horizon collectif et de partage intercommunal, ce qui n'est vraisemblablement pas le cas, sur le terrain, puisque les experts, dans une perspective pécuniaire, ont tout intérêt à susciter la compétition entre les communautés pour obtenir des contrats. Par exemple, il est courant de voir un consultant s'allier à des organismes de développement local et réaliser plusieurs études sur un même territoire MRC ou dans une même région.

Ces approches, si elles ne sont pas renversées, minimisent les possibilités d'action collective pour faire changer structurellement une situation d'injustice, parfois partagée par d'autres communautés, au profit d'un évitement du politique et du repli local, où rendre concret un projet pour soi demeure l'unique objectif. De même, un enquêté note que « *la diminution de participation peut être due au sentiment d'incompétence ou d'incapacité de poursuivre l'engagement* », notamment lorsque la réalisation du projet demande l'apport « *plus technique* » d'un expert. Le rôle des agents accompagnateurs, mais tout autant des différents acteurs qui gravitent dans la sphère du projet est de s'assurer que l'expert ne contrecarre pas la reconnaissance des capacités des donneurs, mais qu'il travaille à les renforcer de sorte que sans elles, le projet ne peut s'actualiser.

En somme, l'approche du marketing territorial fragilise le passage vers des modes d'action collective et de réseautage territorial. Se donner un pouvoir attractif, notamment en offrant une gamme de services de manière à faire face à la compétition des communautés voisines, perçues comme des adversaires à battre, n'est pas une voie fondatrice d'IST. La réalité est que les mêmes services essentiels, qu'ils soient privés ou publics (centre de santé, pharmacie, station d'essence, épicerie, dépanneur, école, bureau de poste, centre sportif, aréna, etc.), sont convoités par toutes les municipalités, qu'elles soient ou non dévitalisées.

Mais comment sortir de la logique de performance attractive, par municipalité, au profit d'une mise en lien des acteurs dans une vision de réseautage territorial et d'ententes intercommunales? Comment bâtir un réseautage territorial porteur d'innovation sociale et d'action collective?

Une piste de solution se trouve, selon nos données, dans les projets d'entrepreneuriat collectif. L'histoire de la Coop de solidarité Les artisans de Lingwick dévoile des points de basculement propices au passage d'une approche de marketing territorial à une

approche de réseautage territorial. Nous décrivons, dans ce récit, comment, grâce à l'encastrement de ses missions économique et sociale, les critères d'efficacité attractive ont été tempérés par le hasard des rencontres et le goût d'entreprendre collectivement. Nous expliquons entre autres comment les fondateurs de la coopérative, appuyés par les élus, sont parvenus à rendre vivante la participation en valorisant la coopérative comme un lieu de rassemblement communautaire, tout en ne s'y figeant pas.

Les fondateurs de la Coop de solidarité Les artisans de Lingwick ont notamment pu bénéficier du programme de Pacte rural, lequel a permis une mobilisation progressive d'acteurs qui n'avaient pas l'habitude de travailler ensemble. Parce que ce programme engage une reddition de compte à la fois qualitative et quantitative, il suscite un renouvellement des pratiques traditionnelles fondées sur l'expertise. Mais l'une des particularités de ce projet est que les élus municipaux ont fait confiance aux citoyens dans l'exercice de leur pouvoir à mener à terme leurs aspirations et leurs rêves, plutôt que d'exercer un contrôle sur le projet en fonction d'une planification menée en amont et orientée sur des groupes ciblés de citoyens.

De plus, les élus ont exercé un pouvoir de convergence de la participation vers les groupes actifs dans la communauté, à la différence de la centraliser autour de l'entité municipale, et ce, de manière à susciter une mobilisation et d'encourager un maillage hétérogène d'acteurs. En ce sens, les élus ont agi en appui au groupe, à la différence de porter eux-mêmes le projet ou de discréditer les promoteurs.

La Coop de solidarité Les artisans de Lingwick : un lieu de rassemblement communautaire et de réseautage territorial

Le changement de statut juridique effectué en 2006 fut le point tournant dans l'évolution de la Coop de solidarité Les artisans de Lingwick. En passant d'une coopérative d'utilisateurs à une coopérative de solidarité, l'entreprise collective acceptera l'adhésion de membres de soutien et, du coup, accédera à du financement pour l'achat d'un bâtiment préfabriqué. Quelques membres de soutien endosseront un prêt personnel pour garantir le 20 % manquant pour l'achat du bâtiment, un geste symbolisant une forte participation citoyenne dans le projet, la balance étant assumée par le programme du Pacte rural administré par le Centre local de développement (CLD). La Municipalité du Canton de Lingwick octroiera, pour sa part, un terrain sans frais pour l'établissement du bâtiment préfabriqué pour une période de cinq ans.

Sans une collaboration étroite entre les élus municipaux, le CLD et les porteurs du projet, l'entreprise n'aurait pu assurer sa présence et sa pérennité. À cet égard, les bénévoles soulignent la relation de confiance réciproque établie avec l'agent de développement rural comme le facteur de réussite du projet. Son rôle de guide, défini comme sa capacité à mettre en valeur les différences de chacun de manière à les inclure dans une démarche d'équipe, a insufflé le goût de bâtir un projet en commun.

L'ouverture du magasin fut le second moment charnière dans l'histoire de l'entreprise. La coopérative est devenue progressivement un lieu de rassemblement communautaire, où des citoyens se réunissent pour discuter d'artisanat et de sujets qui touchent les réalités parfois

difficiles du milieu. Le fait que le magasin soit localisé sur un terrain municipal achalandé en la présence d'une plage publique, d'aires de pique-nique et du Pont couvert McVetty – McKenzie, crée un espace propice aux rencontres et aux échanges qui surprend encore les fondateurs qui ne l'avaient pas anticipée.

Les fondateurs insistent sur le fait que les citoyens qui visitent le magasin ne soient pas contraints d'acheter des produits. Les bénévoles souhaitent ranimer chez la population un sentiment d'appartenance à la communauté, notamment en brisant, par le bénévolat, l'isolement des personnes. « *Ça crée une synergie au plan des personnes, entre les organismes. Ça crée des lieux de rencontres. Et ça crée pas mal d'amitiés aussi toutes ces personnes au travail. On les aime ces personnes-là. C'est intangible ces choses-là, comme un mouvement social.* » Le magasin est un lieu de « *brassage d'idées* » donnant le goût aux gens de participer collectivement à la mise en œuvre d'autres projets, parce qu'ils constatent les avantages que cela procure à l'ensemble de la communauté.

Un marché public est maintenant en opération dans le village et les membres de la coopérative n'hésitent pas à se mailler au groupe pour se donner une force commune. Un projet pour soutenir la relève d'artisans, issu de l'Association féminine d'éducation et d'actions sociales (AFÉAS) et appuyé par la coopérative, a permis d'acquérir un métier à tisser. La coopérative appuie également un festival se déroulant dans la municipalité voisine. Les membres y voient l'occasion de nouer des liens avec d'autres artisans et de se mettre en réseau avec des citoyens d'autres communautés pour susciter des projets intercommunaux.

Autre exemple de réseautage territorial, en s'appuyant principalement sur la référence municipale, sans pour autant s'y figer, la Ressourcerie du Granit a su, au fil du temps, engager les élus, les agents du développement des communautés et la population du Granit dans ses projets. « *Sensibiliser la population* » de manière à intégrer les citoyens dans la construction du projet fut l'une des clefs de voûte menant à la collectivisation de solutions en réponse à des problèmes environnementaux. Pour « *casser le lien entre être pauvre et la ressourcerie* », l'entreprise a misé à la fois sur sa mission sociale, c'est-à-dire la réinsertion socioprofessionnelle de personnes éloignées du marché de l'emploi par un plateau de travail, et sa mission environnementale, c'est-à-dire la récupération d'objets réutilisables, détournés des sites d'enfouissement. Grâce à la récupération de ces articles, l'entreprise peut générer des activités économiques, par la vente de vêtements, d'appareils électroménagers, de meubles, etc., ce qui lui permet une viabilité et, du coup, de poursuivre sa mission sociale.

La Ressourcerie du Granit et sa boutique Le Chiffonnier : un succès construit sur l'engagement collectif de multiples partenaires

Le succès de la Ressourcerie du Granit dépend grandement de la capacité développée initialement par les fondateurs à susciter à long terme l'engagement de multiples partenaires. Profitant d'une subvention propre au démarrage de ressourceries du Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs, la mise en place de l'entreprise s'est réalisée selon une logique d'apprentissage collectif et progressif, ponctuée d'ajustements et de changements de méthodes de travail.

D'une part, le projet a été construit sur une problématique d'intérêt collectif, soit l'augmentation progressive des coûts d'enfouissement des déchets. Ainsi, la Ressourcerie permet de détourner des sites d'enfouissement quantité d'objets réutilisables. Chaque tonnage de déchets détourné est compensé financièrement par la MRC du Granit. Les articles réutilisables sont vendus à prix abordables à la boutique Le Chiffonnier.

Le travail de sensibilisation accompli auprès des municipalités a été crucial pour l'évolution de l'entreprise. Des boîtes de dépôt d'articles ont été installées dans presque toutes les communautés, dont la responsabilité est assumée par des bénévoles. Des programmes pour l'utilisation de couches de coton et la valorisation du compostage domestique ont été mis sur pied à l'échelle de la MRC. Bref, la population participe activement à la mission environnementale, développant de la sorte un sentiment d'appartenance à l'entreprise.

Au départ, l'un des objectifs était de restaurer et de revendre des meubles de bois. Une entente a donc été conclue avec le Centre local d'emploi (CLE) et le Centre de formation professionnelle (CFP) pour la mise en place d'une formation subventionnée en restauration de meubles destinée à des personnes bénéficiaires de l'aide sociale et de l'assurance-emploi. Une alliance a aussi été réalisée avec la Banque de meubles de la région et le Club Richelieu (club social et d'aide aux personnes) afin d'accéder à un plus grand volume de meubles à restaurer de manière à donner du travail à ces personnes. Ces organismes, institutionnels et associatifs, ont su unir leurs forces pour permettre l'intégration socioprofessionnelle de ces personnes, alors qu'elles n'avaient pas forcément le réflexe de travailler ensemble.

Si la restauration de meubles a été abandonnée pour des raisons d'approvisionnement, la mission sociale est demeurée une préoccupation pour le Centre local d'emploi (CLE) qui subventionne, chaque année, quatre à cinq personnes éloignées du marché du travail dans le but de leur donner une expérience professionnelle et de développer leurs capacités au travail. La Ressourcerie du Granit intègre également au travail des personnes déficientes intellectuelles en collaborant avec l'organisme Les Soupapes de la bonne humeur de Lac-Mégantic. D'autres partenariats engagent des organismes régionaux, ce qui démontre une ouverture au réseautage territorial. Par exemple, suivant une entente avec l'organisme Le Pont, de Sherbrooke, l'entreprise accueille des jeunes judiciairisés pour les aider à se bâtir un projet de vie professionnelle.

Le maillage de l'économique au social est, ici, source d'innovation, car il permet, par des activités économiques, notamment la vente d'articles, de renforcer l'estime de personnes marginalisées et de les sortir de leur isolement. Les deux missions sont donc étroitement liées l'une à l'autre et constituent, en quelque sorte, le cadre commun que se sont donné les partenaires pour évoluer ensemble.

L'innovation sociale territoriale (IST) réside, dans cette entreprise, en la capacité des acteurs de garder vivant le cadre commun tout en se tournant vers d'autres activités ou projets qui s'y rattachent. Le ralliement de l'économique au social constitue l'assise sur laquelle sont bâtis les partenariats.

En somme, pour passer d'un marketing territorial à un réseautage territorial, les acteurs impliqués dans les EÉS à l'étude ont développé localement des capacités, qui se distinguent des compétences acquises, par exemple, dans le cadre d'un processus de formation ou d'acquisition par l'intermédiaire d'un expert. Ces capacités sont celles de :

- S'allier avec des acteurs avec qui ils n'avaient pas l'habitude de travailler;
- Se donner le droit de rêver collectivement;
- Entremettre les institutions, les élus locaux et les citoyens porteurs de projets;
- Dépasser les intérêts particuliers pour mettre de l'avant la communauté;
- S'appuyer sur la référence municipale sans s'y figer pour pouvoir se comprendre dans des appartenances plus larges, dont celle de la MRC;
- Rallier l'économique au social, par le biais de projets qui ont comme finalités d'établir des règles organisationnelles différentes de celles véhiculées par les entreprises de marché et de valoriser les liens plutôt que les biens.

2.1.2. Le momentum participatif comme point de passage d'un repli sur soi à un engagement collectif

Pour favoriser la mise en place d'un réseautage territorial et s'éloigner, par le fait même, d'une centralisation des lieux participatifs en gouvernance partagée élu-agent, l'une des stratégies à prendre en compte est celle du *momentum* participatif. Le *momentum* participatif consiste à saisir une occasion de mobilisation citoyenne pour en susciter de nouvelles.

La mobilisation, ici, est fondée, dans son sens large et inclusif, sur la présence de différents acteurs et l'expression de visions diverses. « *Plus il y a d'acteurs, plus il y a de chances que la mobilisation citoyenne persiste* », dit-on, ce qui contredit l'adage contraire, aussi relevé en cours d'étude, que « *plus il y a de personnes, plus il y a de chances que ça ne marche pas* ».

Dans la voie de la mobilisation citoyenne, les acteurs « *jouent le jeu* » en canalisant leurs actions pas tant sur le fait de s'entendre à tout prix sur les manières d'atteindre le but que sur leur désir d'être en projet et de relever collectivement un défi qu'ils jugent essentiel au développement de leur communauté. Cela passe notamment par une prise de conscience de l'engagement comme processus de coconstruction en boucle qui arrivera à son apogée au moment où tous prendront plaisir à être ensemble.

La stratégie pour susciter la participation consiste alors à « *surfer* » sur la réussite des groupes à travailler ensemble et à encourager des rencontres pour garder vivante la dynamique entrepreneuriale. Mais à long terme, l'enjeu qui guette les acteurs engagés

dans une telle dynamique est de s'enfermer sur leur entrepreneuriat collectif, tel un « *château fort* ».

Pour contrer cette dérive, il importe, chez les acteurs engagés, d'accueillir de nouvelles visions, notamment en intégrant d'autres personnes et groupes autour de nouveaux buts. La participation citoyenne est un processus cyclique qui n'a de fin que s'il n'est pas constamment nourri par la diversité, ce qui ne veut pas dire ici de rejeter les personnes déjà actives, mais de tout mettre en œuvre pour qu'elles ne vivent pas le repli « *en clan* ». La stratégie de la convergence, illustrée antérieurement dans le récit de la Coop de solidarité Les artisans de Lingwick, est une voie porteuse pour pluraliser les voix.

Par ailleurs, les situations propices au *momentum* participatif ne sont pas toutes issues de projets à succès ou de situations positives. Par exemple, le fait que la pérennité d'une organisation du milieu soit menacée peut s'avérer une occasion à saisir pour susciter l'engagement collectif. Pour éviter le cercle de la dévitalisation, c'est-à-dire que l'échec devient une normalité et que la communauté « *se laisse faire* », le rôle à prendre est d'en inverser le sens, c'est-à-dire de montrer que la relance de nouveaux projets passe par l'action collective, et l'entrepreneuriat social, suite à l'insuccès du privé.

C'est donc en misant sur l'engouement latent autour d'une « *cause commune* » que le *momentum* participatif s'actualise. « *C'est comme si les gens attendaient depuis longtemps qu'il se passe quelque chose* ». Pour passer du repli sur soi à l'engagement collectif, les acteurs impliqués dans chacun des projets à l'étude ont été capables de :

- S'allier à d'autres projets et groupes actifs sur le territoire pour construire des dynamiques entrepreneuriales collectives, sources de nouvelles capacités;
- Prendre conscience des nouvelles capacités qu'ils ont générées du fait qu'ils ont réussi à travailler ensemble avec leurs différences;
- Composer avec l'inconnu en s'appuyant les uns sur les autres pour créer ensemble, progressivement, et avec plus de sécurité, leur projet.

2.2. D'une logique intersectorielle à un mode de fonctionnement en communauté de projets

Le projet d'économie sociale pose l'enjeu déjà connu, sur le plan de l'accompagnement, du dépassement des barrières du strict mandat sectoriel pour aller vers une logique d'action participative, orientée, elle, sur la découverte de la richesse des savoirs locaux. La posture inverse, d'expertise, serait de mettre la communauté à son service pour gouverner, réaliser ses propres projets ou pour appliquer, mur à mur, des politiques ou des programmes. Le défi pour les acteurs impliqués dans un projet d'économie sociale est donc de réussir à construire un cadre de référence commun – une communauté de projets, disons-nous – ce qui requiert de ne pas partir d'un cadre de référence d'une organisation particulière ou de celui d'un seul individu. De plus, un tel cadre ne se construit pas préalablement ou en amont des projets, mais dans l'action même « d'être en projet ».

Passer d'une logique intersectorielle à un mode de fonctionnement en communauté de projets amène l'idée de quitter l'isolement pour se nommer en commun, de combiner, comme acteur, ses actions avec celles des autres. Cette nuance est centrale, car elle place les acteurs dans le registre de la réflexivité commune sur l'action et dans l'action, où ce

qui importe est de se donner du temps pour être ensemble, pour se comprendre et se reconnaître mutuellement contributif au territoire. La logique de la communauté de projets se démarque ainsi de la logique de demeurer entre professionnels, sur le plan intersectoriel, pour faire un projet.

Tant chez les élus que chez les agents accompagnateurs, le défi consiste à se mailler aux groupes de citoyens porteurs de projets, à la distinction de se rallier autour d'un projet planifié d'avance avec l'appui symbolique de la population. La voie de la communauté de projets engage conséquemment une redéfinition en profondeur des rapports entre les différents acteurs, incluant de manière importante la société civile. Pour les élus et les agents, la stratégie à adopter est avant tout d'être à l'affût des embryons de solidarité dans la communauté, puis d'inspirer, en créant des liens avec les groupes, des modes d'action renouvelés et ancrés dans l'esprit d'un réseautage territorial.

La communauté de projets ne constitue pas, dans ce cadre, une intervention stratégique ponctuelle de planification territoriale, un dispositif passager de diagnostic d'experts ou un club privé de personnes qui réalisent des projets. Elle instaure une habitude de mise à l'épreuve de ses idées en les soumettant aux regards de ceux que Callon, Lascoumes et Barthe (2001) appellent les « profanes », c'est-à-dire, ceux qui ne possèdent pas le savoir d'expertise, mais le savoir technique de sens commun. Cette stratégie suppose la capacité des acteurs à agir dans un monde incertain et à prendre des risques qui, s'ils sont calculés, ne peuvent l'être en totalité. Il y a forcément une part d'incertitude dans tout projet qui peut néanmoins être tempérée en étant collectivement partagée. Mais quels sont ces risques?

Le risque le plus redouté est celui de « *ne pas réussir le projet et d'être marqué au fer rouge comme incompetent* ». Un enquêté parle même, dans le cas particulier des petites localités et des milieux ruraux, en contraste à l'anonymat du milieu urbain, du poids du jugement collectif envers les individus qui portent l'échec d'un projet comme source de repli pouvant mener, à l'extrême, « *à vouloir démentager* ». Le partage collectif des risques apparaît, ici, une piste de solution aux conséquences anticipées « *de manquer son coup* ».

Le partage collectif des risques veut aussi dire se positionner sur les manières de faire, essayer de voir avec d'autres ce qui s'y joue, au sein de la communauté territoriale, dans le but de collectiviser ses actions. Mais voir ce qui s'y joue et voir si nous jouerions de la même façon que les autres, signifie à la fois développer sa capacité de raisonner dans l'esprit du jugement et faire des choix en situation d'incertitude en fonction des enjeux perçus.

En ce sens, nos données montrent des hésitations, tant chez les élus que chez les agents accompagnateurs, à s'associer ou à se lier à des groupes de citoyens, tout comme la situation inverse se pose. L'élue ou l'agent va notamment justifier son inaction et son repli par l'argument du manque d'engagement des citoyens, se sentant pris entre devoir porter lui-même le projet ou de laisser la communauté et ses membres se prendre eux-mêmes en charge. « *Jusqu'où dois-je jouer mon rôle?* », se demande-t-il. S'enclenche dès lors un effet boule de neige où l'élue et l'agent évitent d'agir, faute de participation, et où les citoyens n'agissent pas, en attente d'un engagement des élus et/ou des agents.

Pour sortir de ce mouvement circulaire qui confronte des postures d'objectivité et de subjectivité, ou d'expertise et de participation, une solution consiste à se donner une souplesse d'intervention, en évaluant « *qui est le plus apte à prendre le leadership* », sans néanmoins porter seule toute l'histoire. Dit autrement, il s'agit de se donner des occasions de réflexion commune qui serviront à prendre conscience, comme acteur, de ses intérêts derrière l'action à mener. Pour ne pas porter seul le fardeau de l'objectivité, qui ne peut être, par ailleurs, jamais totale, il faut soumettre ses intentions à un « *coup d'œil extérieur* ». Sans cette mise à l'épreuve collective, il devient difficile de se mettre en action, car comme déjà dit, la crainte de l'ingérence et du « *faire à la place* » paralysent.

Dans le même ordre d'idées, une seconde réalité est celle où des citoyens, par peur de perdre le sens de leur projet en communautarisant trop l'affaire et en la portant à des échelles décisionnelles *a-locales* – « *que la chatte perde ses petits* », dira un enquêté – évitent toute relation avec des professionnels. Or, cette fermeture individualise les actions et complexifie la tâche de bâtir des passerelles de solidarité, notamment chez les agents accompagnateurs.

Ajoutons qu'une telle situation peut aussi se vivre du point de vue des agents accompagnateurs et des élus qui, par peur d'opposition, édifient des plans et des projets entre eux sans ne jamais les soumettre au regard des communautés. Ou s'ils en viennent à consulter leur population, ils orientent les thèmes de discussion en évitant les sujets politiques et/ou litigieux, pouvant être porteurs de débats et de réflexions sur les conditions de vie au sein de la communauté territoriale. Ces phénomènes montrent la nécessité de fluidifier, comme acteur, ses interactions avec les autres plutôt que d'échafauder, individuellement, sectoriellement ou intersectoriellement des plans et des projets. Le passage à franchir, pour les élus et les agents, est de ne plus se percevoir comme des dispensateurs de services, spectateurs de la communauté ou en extériorité, mais comme des acteurs qui réfléchissent à leur propre créativité et qui se donnent comme valeur la reconnaissance de celle des autres. Ce passage se franchit notamment parce que les élus ou les agents auront oublié momentanément leur appartenance identitaire professionnelle ou leur statut social pour se tourner spontanément vers la communauté territoriale dans le cadre d'une action qu'ils ne contrôlent pas seuls.

L'oubli ne doit pas être entendu comme le déni de son identité professionnelle ou de son statut social, mais comme sa capacité à mettre de l'avant ses multiples appartenances, dont celle qui relie la personne au territoire vécu, sur le plan individuel. Ce qui lie la personne au territoire vécu, particulièrement dans une petite ville ou dans un village, peut se construire lors d'échanges dans le fil des activités quotidiennes et/ou lors de rencontres dans les lieux publics (épicerie, garderie, école, etc.). Ces relations, aux premiers abords informelles, peuvent résonner d'une toute autre manière dans le cadre de projets collectifs. Le fait que des personnes se soient rencontrées auparavant dans d'autres circonstances et qu'elles se reconnaissent peut, dans un contexte de projet, faciliter la mise en liens et donner le goût de porter ensemble ses idéaux ou ses rêves.

Ces relations établies dans la vie quotidienne facilitent également les discussions entre les agents accompagnateurs qui, bien souvent dans l'exercice de leurs fonctions, ont « *peu d'occasions d'échanger* ». Mais de se connaître personnellement avant de se connaître professionnellement peut atténuer l'espace critique et subjectif de l'agent ou de l'élu, au sens où les rapports de convenance et d'amitiés sont à préserver au détriment des

désaccords qui peuvent permettre, par le débat, de renouveler les modes d'appropriation des projets.

En somme, la communauté de projets appelle des processus de négociation entre des acteurs qui ont nécessairement des positions divergentes. À la base de la communauté de projets se déploie l'idée selon laquelle il est toujours préférable d'être en lien avec d'autres acteurs afin de prendre collectivement des risques plutôt que de se replier sur son organisation, son affiliation professionnelle et/ou son réseau connu. La communauté de projets n'existe pas d'emblée, mais est à créer entre des acteurs qui se connaissent peu ou pas au départ et qui, graduellement, apprendront à se faire confiance en tenant compte, comme force collective, de la pluralité de leurs voix.

La communauté de projets se distingue également de la communauté de pratique; la première invite les groupes sociaux et les individus à partager un même espace de participation de manière à se donner des possibilités de mener à terme des projets autour de problématiques multiples alors que la seconde les engage à partager leurs connaissances et leurs expertises autour d'un même centre d'intérêt.

2.2.1. Le renforcement des capacités des donneurs comme point de passage d'une hiérarchie de savoirs au développement d'un savoir d'appartenance identitaire

Un second point tournant dans la quête vers un mode de fonctionnement en communauté de projets est celui du renforcement des capacités des donneurs comme point de passage d'une hiérarchie de savoirs à la distribution d'un savoir d'appartenance identitaire, ce qui nous amène à parler du don sous l'angle de la transformation des identités et de la reconnaissance des capacités. Nous parlons de donneurs, plutôt que de bénévoles, en prenant la perspective de Caillé (2007) qui appréhende le bénévolat comme une quête de reconnaissance identitaire, où le sujet humain et social s'attend à ce que soit valorisée sa capacité de don. Plus nous avançons dans la vie, dit-il, plus nous nous demandons « Qu'ai-je donné? ». L'approche de la Coop de solidarité Les artisans de Lingwick fut d'ailleurs de reconnaître les donneurs (par exemple d'argent ou de matériaux) dans leur capacité à participer, plus largement, à la coconstruction et au développement du projet. Autrement dit, chaque donneur a été amené à se joindre au projet et à s'y engager, sur le plan humain, comme être de grande valeur. Si le projet avait été privé de la présence de ces personnes, non interchangeable, cela se serait avéré une perte.

Caillé (*ibid.*) nous dit que l'intérêt qu'a une personne d'agir avec d'autres s'identifie au fait que l'un et l'autre trouvent leur moi, leur identité, dans l'activité menée et dans la relation. En ce sens, Godbout (2004) voit dans l'acte de donner l'expérience d'une appartenance communautaire qui, loin de limiter la personnalité de chacun, au contraire, l'amplifie. L'expérience d'un projet territorial, dirons-nous, n'est ainsi pas contradictoire à l'affirmation de l'identité individuelle.

N'opposant pas le don intéressé (avantages et bénéfiques) au don désintéressé (altruisme et solidarité), nous adoptons la position selon laquelle le bénévolat peut renforcer les capacités des donneurs et, pour reprendre brièvement Caillouette (2010), favoriser l'émergence de nouveaux savoirs habilitant les acteurs d'un territoire à se connaître mutuellement pour agir ensemble. Le bénévolat, comme ensemble d'activités où les liens et la reconnaissance prennent une importance particulière et deviennent même une

finalité en eux-mêmes, prend une place centrale dans les deux projets d'économie sociale à l'étude.

La Coop de solidarité Les artisans de Lingwick : miser sur les capacités des donneurs plutôt que seulement sur leurs dons

L'action bénévole est au fondement même de l'innovation sociale territoriale (IST). Des citoyens ont offert des matériaux et leurs savoir-faire pour la construction des galeries autour du bâtiment. Un comptable agréé à la retraite, résident du Canton, assume la vérification des états financiers gratuitement. Des membres assurent une présence, sans rémunération, à la boutique ouverte de la fête des Mères à l'Action de grâce. La particularité de ce bénévolat est que la coopérative mise sur le croisement des savoirs des donneurs et sur leur participation, plutôt qu'uniquement sur leurs dons de temps ou d'argent.

« Par exemple, nous avons reçu un patron de couture, rédigé en anglais, pour réaliser des personnages à coudre. Je suis meilleure que la couturière en anglais. Elle m'a demandé de lui traduire le patron. Moi je lui traduais les mots que je voyais, mais je ne savais pas de quoi ça parlait! Mais à mesure que je parlais, elle savait tout de suite elle de quoi il en retournait et confectionnait son œuvre ».

Au sein de la Coop de solidarité Les artisans de Lingwick, le bénévolat s'exerce entre autres par la distribution d'un savoir d'appartenance identitaire, entendu comme une source privilégiée de reconnaissance de la valeur de l'expérience des participants dans le cadre d'un projet à mener ensemble. Les fondateurs de la coopérative ont su canaliser les actions des bénévoles en les amenant non pas à donner exclusivement temps, argent et matériel, mais à mettre à profit leur désir de bâtir ensemble un projet et à se projeter dans la sphère de la vie communautaire. C'est la combinaison de ces savoirs bâtis collectivement, un savoir d'appartenance identitaire, où chacun des acteurs sent qu'il a sa place au sein du projet tout en reconnaissant la place qu'ont ou que peuvent prendre les autres participants, qui permet l'actualisation d'une communauté de projets. Cela se distingue de l'addition d'expertises profilées et hiérarchisées, certaines valant plus que d'autres.

À la Ressourcerie du Granit, le renforcement des capacités des donneurs prend forme différemment qu'à la Coop de solidarité Les artisans de Lingwick.

La Ressourcerie du Granit : s'allier à d'autres ressourceries comme communauté de pratique, source de nouvelles capacités collectives

Pour les initiateurs du projet et les employés, il a fallu bâtir une relation de confiance et composer avec l'inconnu, car personne ne savait comment faire fonctionner une ressourcerie. Pour pallier à cette incertitude, dès le départ, les initiateurs du projet ont visité d'autres ressourceries au Québec afin de se donner une idée du concept. La Ressourcerie du Granit a d'ailleurs su, au fil des années, maintenir ce réseautage, que nous comparons à une communauté de pratique au sens où les savoirs et les idées sont partagés entre les entreprises, puis articulés à des projets adaptés à chaque territoire local.

« On a un petit réseau de plusieurs Ressourceries au Québec et on a des échanges assez fréquents. On va jusqu'à Québec. Il y a le Génie Bleu à Québec. Il y a la Ressourcerie de Bellechasse, qui s'appelle Dépan-O-Meubles. On a à peu près tous les mêmes genres de fonctionnement. Lévis c'est une très grosse Ressourcerie. D'ailleurs, c'est souvent une référence pour nous. Nous autres aussi nous sommes rendus un peu une référence pour les autres, je pense, dans la manière que nous fonctionnons.

On s'échange des procédés et souvent c'est ça qui nous donne de nouvelles idées. Donc on a des rencontres périodiques, peut-être aux deux ou trois mois. C'est un petit réseautage qui est très simple, mais des échanges de procédés ou des façons de régler les problèmes, que ce soit au niveau des ressources humaines, que ce soit au niveau des partenaires... »

Dans un premier temps, la valorisation des capacités des personnes s'exerce au sein d'une communauté de pratique professionnelle, entre des ressourceries localisées dans différentes régions du Québec. Ici, le processus d'apprentissage social émerge entre des praticiens ayant un centre d'intérêt commun, soit celui de partager des stratégies entre leurs entreprises collectives respectives ayant à la base les mêmes finalités. Les processus de reconnaissance identitaire correspondent, dans ce contexte, à l'expérience sociale d'appartenance à une communauté d'apprentissage et à l'engagement à long terme des apprenants dans celle-ci qui, à chacune de leur rencontre, prennent plaisir à confronter leurs idées et à en élaborer de nouvelles qu'ils adapteront ensuite à leur milieu.

Dans un deuxième temps, le renforcement des capacités des personnes est ancré dans l'action bénévole de personnes marginalisées en quête d'un projet de vie. Si une petite compensation financière est donnée, cela ne couvrant cependant pas un salaire, en revanche la valeur de l'engagement de la personne à contribuer, par ses activités, au développement de la communauté est reconnue grâce à l'accompagnement offert par la direction de l'entreprise pour la recherche d'emplois ou le retour aux études.

En somme, le bénévolat a pour vocation de donner le goût d'« être en projet » et de trouver sa place, sur le plan individuel, au sein de la communauté. L'EÉS constitue, dans ce contexte, une passerelle d'insertion sociale et d'intégration à la vie communautaire. De plus, le bénévolat est au fondement même du passage d'une hiérarchie de savoirs au

savoir d'appartenance identitaire. Renforcer les capacités des donneurs signifie donc, précisément :

- Miser sur la participation effective des donneurs plutôt que seulement sur leurs dons;
- Valoriser leurs besoins de sociabilité, d'engagement et d'appartenance;
- Croiser leurs savoirs différents, bâtis en commun, qui réussissent à s'articuler dans des projets inédits;
- Reconnaître ce que l'autre est en train de mettre en place comme contributif au territoire.

2.3. Du consensus peu probable au désaccord raisonnable

L'un des points de basculement pour passer de la voie d'expertise à la voie de l'innovation sociale territoriale (IST) réside dans l'intention coopérative à la nuance de fabriquer artificiellement un consensus qui peut masquer, nous dit Taylor (2003), un grand nombre de résistances cachées. Prendre conscience que le désaccord raisonnable (Tully, Debrat et Thdz, 2007) est plus probable que l'accord total est un premier pas à franchir pour rendre visible l'activité des autres et les reconnaître contributifs au territoire. Penser que nous sommes tous d'accord ou que nous pouvons le devenir est le signe d'une difficulté à « être ensemble en projet ».

Reconnaître le désaccord invite à se mettre en scène collectivement, non pas en camouflant les contraintes et les divisions qu'un projet peut comporter au sens d'une approche de marketing territorial, mais en misant, comme territoire hétérogène, sur « *nos différences* ». À première vue, nous pourrions percevoir ce phénomène comme une incapacité des acteurs à s'entendre, voire comme une manœuvre allant à l'encontre de l'établissement d'un objectif commun ou d'un cadre commun.

Or, pour mettre en scène, comme communauté, son hétérogénéité, les acteurs doivent d'abord accepter leurs désaccords et en arriver à vivre raisonnablement avec eux. Concrètement, cela veut dire passer d'une participation comme coopérant à « *sentir que nous avons notre place* », à pouvoir dire ouvertement ce qui nous semble inéquitable, à délibérer au sens d'une démocratie interactive, avec le souci de favoriser l'expression de soi et des autres. C'est donc la mise en scène des différences qui symbolise le passage du consensus peu probable au désaccord raisonnable, où les diverses intentions sont entendues, de sorte que pour le bien du projet territorial, ils constituent une force collective à mettre sous les projecteurs.

Selon nos données, l'acceptation des désaccords constitue un tremplin à l'effectivité d'une participation citoyenne. Les démarches de dénonciation publique des contraintes, où les citoyens porteurs de projets ou entrevus dans leur potentialité à en porter, focalisent leur regard sur leurs insatisfactions, constituent une étape dans l'itinéraire de la reconnaissance intersubjective des acteurs à valoriser plutôt qu'à proscrire. Le saut qualitatif subséquent sera d'accepter de coexister avec les dissemblances et les incohérences afin de mettre progressivement en scène sa capacité d'être avec les autres plutôt que de vivre le repli sur soi ou sur son organisation.

Ce cheminement vers l'acceptation du désaccord raisonnable est marqué par un point tournant, soit celui du lâcher prise sur son idéal personnel, pour se tourner vers la complémentarité dans l'esprit de légitimer la parole des autres, même si, comme acteur, nous ne sommes pas en accord avec eux. Se sentir écouté et se percevoir, en tant que citoyen, pouvant faire une différence par son engagement, sont des dimensions centrales au processus d'acceptation du désaccord raisonnable.

Autrement dit, la présence de non-dits signifierait une perte pour le projet territorial, privé des savoirs de ceux qui se taisent par peur du conflit ou du rejet. Le silence est un symptôme d'une défaillance dans l'esprit du don et du développement d'un savoir d'identité et d'appartenance à sa communauté. Dans cette optique, les élus et les agents accompagnateurs ont la responsabilité de garder vivantes des structures de participation et des espaces d'échanges qui intègrent les citoyens, notamment ceux qui ont les plus faibles chances d'être représentés. Mais encore, « *ces espaces doivent être absolument ouverts aux expressions individuelles, pas toujours en accord avec celles des experts* ».

À ce propos, Barbier (2005) attire notre attention sur l'enjeu du désistement et du choix de ne plus participer. Parfois, lorsque le débat laisse peu de place aux incertitudes, les acteurs tendent à se retirer du processus sous la justification que l'autre ne veut rien entendre. Barbier (*ibid.*) voit dans cette réaction l'exercice d'une compétence de jugement ironique, où les acteurs, pour préserver un espace de liberté pour faire face à tout discours déjà constitué, se retirent et ne participent plus. Une manière de constater ce phénomène est lorsque la participation diminue d'une rencontre à l'autre, jusqu'à l'abandon complet de l'engagement.

Considérer les récriminations, les oppositions et les revendications comme des phénomènes antiparticipatifs va à contresens de la participation. En fait, les phénomènes de contestation et d'affirmation doivent être entendus comme les manifestations d'un besoin de reconnaissance et d'un désir d'apporter, comme citoyen, sa contribution à l'avancement de la communauté, étant même des occasions de *momentum participatif* à saisir. Le rôle des élus, mais tout autant des agents accompagnateurs consiste, dans cette perspective, à créer les conditions de leur actualisation à la différence de tranquilliser toute opposition sociale par différentes mesures, dont celle de la chasse gardée des informations ou celle de la constitution de comités de citoyens « sur invitation » ou « sur appel public ».

Le désir de participation est rarement nommé explicitement, ce qui nous pousse parfois à croire, à tort, sous le couvert de l'individualisme ou de l'argument du repli sur la sphère privée, que l'engagement citoyen est difficile à susciter. Pour que la participation puisse s'exprimer, puisse être nommée explicitement, elle doit être reconnue. Et pour la reconnaître, il appert de développer sa capacité à la percevoir ou à l'apercevoir là où nous pensons qu'elle n'existe pas. Un exemple de cette reconnaissance serait de considérer la critique comme un exercice de la participation. En ce sens, les phénomènes de contestation doivent être entendus comme les manifestations d'un besoin de reconnaissance et d'un désir d'apporter sa contribution à l'avancement de la communauté. Dans cette perspective, le rôle de tous les acteurs est de créer les conditions d'expression de soi et de l'autre dans l'écoute et le non-jugement, plutôt que de prendre personnel les luttes et les désaccords.

Les données issues de nos deux EÉS à l'étude ne nous permettent pas d'identifier précisément des points de basculement et de passage qui ont pu permettre l'acceptation du désaccord raisonnable, au profit du consensus non probable, ou de faire cheminer les acteurs vers l'ouverture au dialogue. Cependant, il s'agit d'une dimension centrale à prendre en compte dans les interactions entre les acteurs pour générer des innovations sociales territoriales (IST).

2.4. Une synthèse des modes d'appropriation et d'action territoriale des projets d'économie sociale

Les résultats de la recherche montrent que la Ressourcerie du Granit et la Coop de solidarité Les artisans de Lingwick produisent des biens et services qui engagent des processus collectifs nouveaux. Les EÉS sont sources d'IST au sens qu'elles conduisent à des connexions inédites entre des acteurs fonctionnant généralement en parallèle. La recherche décrit comment ces entreprises collectives peuvent susciter le développement de stratégies d'action territoriale chez les acteurs impliqués, tant sur le plan individuel, organisationnel que communautaire, de manière à dépasser les défis de la dévitalisation. Parmi ces défis, nous comptons ceux se rapportant à la dégradation de la vie sociale, que Vachon (1993) expose, dans sa théorie cyclique de la dévitalisation, comme étant la perte du sentiment d'appartenance à la communauté, le désintérêt pour la vie politique et communautaire, l'apathie, la perte de confiance entre les membres de la communauté, la démission, le fatalisme, la présence de mentalité d'assistés, la démobilisation, etc. Perçues comme des dimensions « *difficilement évaluables* » par certains enquêtés, elles sont pourtant liées étroitement au développement des capacités des communautés et de leur pouvoir d'agir. Notre travail montre que les EÉS à l'étude constituent des leviers pour renverser, entre autres, le pessimisme que Vachon (*ibid.*) associe à la dévitalisation des milieux.

Les récits des fondateurs et des successeurs des entreprises collectives étudiées sous-tendent des processus, qui sans être des conditions absolues pour produire des IST, se veulent des manières inédites de faire les choses, amenant les acteurs à prendre conscience de leur pouvoir et à se créer une identité collective et territoriale. Ces manières renouvelées de faire les choses sont en fait des stratégies d'action qu'ont développées localement les acteurs dans le cadre de projets complexes, à multiples partenaires, mobilisant, au-delà du local, des coopérations extraterritoriales. Les capacités se distinguent des compétences, plus figées et acquises, par exemple, dans l'exercice de formation formelle ou d'acquisitions par l'intermédiaire d'un expert, au sens où elles sont à bâtir par les acteurs eux-mêmes par les choix qu'ils font d'unir leurs forces plutôt que de vivre l'isolement.

Cependant, les stratégies d'action territoriale dépendent de la manière dont les acteurs s'approprient la notion de « projet » présumant, de la sorte, que la concrétisation d'un projet ne renforce pas systématiquement une communauté et ses membres tout comme elle ne les rend pas forcément plus participatifs et libres. Notre regard est allé, à partir de cas d'EÉS, à analyser les points marquant le passage d'un mode d'appropriation d'un projet à prédominance d'expertise, « faire un projet », à un mode à prédominance participative, « être en projet ».

En ce sens, la logique d'expertise est prépondérante dans les milieux étudiés. Mais l'EÉS peut jouer, selon nos données, un rôle de levier menant les acteurs à adopter progressivement des modes d'action favorables au développement de leurs capacités participatives. Toutefois, ce processus n'est pas automatique et définitif. L'apport réflexif et mixte des agents accompagnateurs, des élus et des citoyens porteurs de projets est fondamental pour alimenter ces points de passage vers la voie de l'IST et de l'« être en

projet », sans quoi une application mur à mur des programmes publics ou des microprojets en PPP guette les acteurs.

Schéma : L'EÉS comme levier d'innovation sociale territoriale (IST)

Faire un projet / Voie d'expertise

Modes d'appropriation des projets

- Vision de développement économique traditionnelle basée sur l'entreprise de marché
- Valorisation de l'expertise professionnelle
- Reddition de compte quantitative
- Mobilisation et addition des ressources

Stratégies d'action territoriale

Marketing territorial

- Duo élu-agent porteur de projets
- Centralisation des lieux de participation autour de l'entité municipale ou d'un organisme
- Élaboration de plans en amont des projets ou des groupes
- Déni des problématiques sociales
- Participation symbolique et profilage de citoyens
- Sur-sollicitation des bénévoles actifs
- Recherche de stratégies « prêtes à l'emploi »
- Logiques attractive et compétitive face aux autres municipalités et territoires
- Esprit d'entreprise (le travail humain comme capital de production)

Repli identitaire

- Repli sur la sphère locale et professionnelle autour d'un projet à rendre concret
- Logiques sectorielles et intersectorielles entre experts et/ou entre intervenants
- Appartenance au territoire à prédominance professionnelle
- Personnalisation de l'échec anticipé et hésitation à participer

Hiérarchie des savoirs

- Sollicitation à tout prix d'experts externes
- Valorisation exclusive des dons matériels et financiers
- Recherche d'un consensus improbable
- Exclusion des opposants et évitement des sujets litigieux

Être en projet / Voie de l'innovation sociale territoriale (IST)

Modes d'appropriation des projets

- Ralliement de l'économique au social
- Participation citoyenne et renforcement des capacités des communautés
- Reddition de compte qualitative
- Création de ressources par la transformation sociale des acteurs

Stratégies d'action territoriale

Réseautage territorial

- Pluralité des voix, dont celles des élus, des citoyens et des agents
- Effectivité de la participation et reconnaissance des groupes actifs dans le milieu
- Mobilisation des citoyens qui habitent le territoire en combinant leurs réseaux
- Coconstruction de projets avec les communautés locales et extraterritoriales
- Logique d'action collective, politique et militante
- Esprit d'entreprendre (la construction des liens sociaux)

Engagement collectif

- Partage collectif des risques
- Valorisation des liens informels
- Mise en lien des groupes et reconnaissance de leur autonomie
- Attention portée à la participation embryonnaire

Savoir d'appartenance identitaire

- Reconnaissance des savoirs de sens commun
- Réceptivité aux phénomènes de contestation et d'affirmation identitaire
- Recherche du désaccord raisonnable

EÉS comme levier d'IST

- lieu de rassemblement communautaire
- *momentum* participatif
- renforcement des capacités des donneurs

CONCLUSION

En raison, depuis une vingtaine d'années, d'un processus progressif de localisation et de territorialisation des politiques publiques, l'objectif de cette recherche était de documenter des projets d'économie sociale, entrevus comme des leviers potentiels de transformation du milieu humain et de renforcement des capacités des acteurs en référence au territoire qu'ils habitent. Pour ce faire, nous avons retenu, comme unités d'analyse, deux projets d'entrepreneuriat collectif localisés dans deux MRC estriennes, à ce moment-ci, en quête de nouvelles voies pour la revitalisation de leur territoire : la Ressourcerie du Granit et La Coop de solidarité Les artisans de Lingwick.

Pour situer ces projets dans un cadre plus large, nous avons réalisé des entretiens de groupe avec des agents du développement des communautés qui accompagnent des citoyens porteurs de projets, en plus de considérer, de manière transversale, les discussions tenues lors d'un séminaire de mi-parcours. L'objectif était alors de comprendre comment les agents accompagnateurs et les élus municipaux s'approprient les projets d'économie sociale pour bâtir, avec les communautés, des combinaisons et des arrangements différents d'une approche traditionnelle d'affectation et de mobilisation de ressources ou d'expertise de type clé en main.

Dans la foulée de la première phase de la recherche, orientée sur la temporalité des politiques publiques et leur mode d'appropriation, nous avons focalisé notre regard sur les points de passage amenant les acteurs à transiter vers des modes d'action porteurs d'innovation sociale territoriale (IST). Nous avons identifié, à partir des récits des enquêtés, quelques points de basculement qui peuvent mener les acteurs d'un même territoire à interagir différemment entre eux pour susciter une mobilisation autour de problématiques à résoudre et de projets à bâtir à partir de leur cohésion.

Cependant, nous posons des limites à notre travail qui, s'il révèle des pistes d'action prometteuses, mais non prescriptives et non exclusives, inscrites dans la voie de l'IST, se bute au cadre limité de notre méthodologie. D'abord, amener les enquêtés à décrire l'articulation de leurs projets en fonction de différentes échelles de territoire fut un défi pour nous, les récits tenant essentiellement pour compte des horizons local et municipal.

Il convient également de dire que nous n'avons pas pu décrire l'évolution des politiques publiques influençant le développement des mouvements coopératif, d'économie sociale et d'action communautaire, notamment quant à leurs liens avec le développement socioterritorial. Nos données soulèvent surtout les enjeux propres à une gouvernance élu-agent et les défis à surpasser pour associer les citoyens dans des démarches de planification de projets et d'orientations stratégiques.

Nous pensons aussi que le nombre restreint de projets à l'étude a réduit l'éventail possible des modes d'appropriation des projets. À cet égard, il aurait été pertinent d'approfondir les formes de rapports entretenus entre les entrepreneurs collectifs, les élus et les agents accompagnateurs selon une approche interactionniste. Malgré cela, il se dégage de notre corpus de données des dimensions d'analyse à considérer lorsque nous parlons des liens que doivent bâtir les agents accompagnateurs et les élus municipaux

avec les communautés pour produire des IST, notamment sur le plan de la reconnaissance identitaire.

Enfin, notre travail fait surgir de nouveaux questionnements quant aux défis à relever, dans la pratique du développement des communautés pour susciter la participation citoyenne. Comment susciter l'engagement à long terme des acteurs? Quels sont les facteurs d'abandon et de persistance dans l'engagement? Comment apprend-t-on à participer? Bref, comment développe-t-on sa capacité à participer et à « être en projet »?

BIBLIOGRAPHIE

- AILENEI, O. (2007). *Le rôle de l'économie sociale dans les dynamiques socioéconomiques locales. Construction d'un modèle d'analyse et comparaison intra-européenne*. Thèse de doctorat en sciences économiques, Université des sciences et technologies de Lille, France.
- BALLEUX, A. (2005). Le récit phénoménologique : étape marquante dans l'analyse des données, *Recherches qualitatives*, hors série, (3), Actes du colloque, bilan et perspectives de la recherche qualitative, 396-423.
- BARBIER, R. (2005). Quand le public prend ses distances avec la participation, *Natures, Sciences, Sociétés*, (13), 258-265.
- BOLTANSKI, L. ET THÉVENOT, L. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris : Gallimard.
- BOUCHARD, J.-M. (2006). *L'économie sociale au Québec, au cœur de l'innovation et des transformations sociales*. Communication présentée lors du Consortium sur l'innovation, la performance et le bien-être dans l'économie du savoir (CIBL'es), Université du Québec à Montréal (UQAM), Québec, 4 avril.
- CAILLÉ, A. (2007). *La quête de la reconnaissance. Nouveau phénomène social*. Paris : La Découverte.
- CAILLOUETTE, J. (2010). *Les conditions d'émergence d'entreprises d'économie sociale en Estrie dans les contextes rural et urbain*. Cahier de l'Alliance de recherche universités communautés en économie sociale (ARUC-ÉS) et le Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale (RQRP-ÉS).
- CAILLOUETTE, J., GARON, S., DALLAIRE, N., BOYER, G. ET ELLYSON, A. (2009). *Étude de pratiques innovantes en développement des communautés dans les sept Centres de services de santé et de services sociaux de l'Estrie. Analyse transversale de sept études de cas*. Cahier du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), no ET0903, juin.
- CAILLOUETTE, J., LEBLANC, J. ET MORIN, P. (2011). *Innovations sociales territoriales (IST) dans les six MRC rurales de l'Estrie. Phase 1 : Temporalité et modes locaux d'appropriation*. Cahier de la Direction de la recherche du centre affilié universitaire (CAU), Centre de santé et de services sociaux (CSSS), Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke (IUGS).
- CALLON M., LASCOUMES P. ET BARTHE, Y. (2001). *Agir dans un monde incertain, essai sur la démocratie technique*. Paris : Seuil.
- DEMOUSTIER, D. (2003). *L'économie sociale et solidaire. S'associer pour entreprendre autrement*. Paris : Syros (1^{re} éd. 2001).
- DEMOUSTIER, D. (2006). L'économie sociale et solidaire et le développement local. In J.-N. Chopart (dir.), *Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire* (p. 115-132). Paris : La Découverte.
- DENIEUIL, P.-N. ET LAROUCSI, H. (2005). *Le développement social local et la question des territoires*. Paris : L'Harmattan.

- DOLOREUX, D. ET DIONNE, S. (2007). *Évolution d'un système local d'innovation en région rurale. Le cas de La Pocatière dans une perspective historique (1827-2005)*. Rimouski : Groupe de recherche sur le développement régional de l'Est du Québec (GRIDEQ).
- DRAPERI, J.-F. (2005). *L'économie sociale. Utopies, pratiques, principes*. Belgique : Presses de l'économie sociale.
- EMIN, S ET SCHIEB-BIENFAIT, N. (2009). Projets entrepreneuriaux de l'économie sociale et solidaire : propositions pour de nouveaux cadres d'analyse, *Économie et Solidarités*, 38(1), 127-155.
- EMIN, S. ET SCHIEB-BIENFAIT, N. (2010). *Ce que l'économie sociale et solidaire fait à l'entrepreneuriat ou Les défis que l'économie sociale et solidaire pose aux paradigmes dominants de l'entrepreneuriat*. Laboratoire d'Économie et de Management Nantes-Atlantique, France : Université de Nantes.
- FAVREAU, L. (2008). *Entreprises collectives. Les enjeux sociopolitiques et territoriaux de la coopération et de l'économie sociale*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- FERRATON, C. (2008). L'approche par les capacités d'Amartya Sen : quels enseignements pour l'économie sociale?, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 79(1), 53-78.
- FONTAN, J.-M. (2008). Innovation sociale et territorialité. In G. Massicotte (dir.), *Sciences du territoire* (p.137-161), Québec : PUQ.
- GODBOUT, J. (2004). L'actualité de l'essai sur le don, *Sociologie et sociétés*, 36(2), 177-188.
- KLEIN, J.-L., FONTAN, J.-M., SAUCIER, C., TREMBLAY, D.-G., TREMBLAY, P.-A. ET SIMARD, M. (2010). *Les conditions de réussite des initiatives locales de lutte contre la pauvreté et l'exclusion qui mobilisent des ressources de l'économie sociale*. Cahier du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), no ET1002, février.
- LIPIETZ, A. (2001). *Pour le tiers secteur. L'économie sociale et solidaire : pourquoi? comment?* Paris : La Découverte.
- PAILLÉ, P. ET MUCCHIELLI, A. (2008). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin.
- RICOEUR, P. (2004). *Parcours de la reconnaissance : trois études*. Paris : Stock.
- Taylor, C. (2003). *Les sources du moi : la formation de l'identité moderne*. Montréal : Boréal.
- TAYLOR, C. (2003). *Les sources du moi : la formation de l'identité moderne*. Montréal: Boréal.
- TREMBLAY, S. (2010). *Les conditions d'émergence et l'ancrage territorial des entreprises d'économie sociale au Saguenay-Lac-Saint-Jean*. Cahier du Groupe de recherche et d'interventions régionales (GRIR) et du Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale (RQRP-ÉS), no RQ-02-2010.
- TULLY, J., DEBRAT, S. ET THDZ, CH. (2007). Reconnaissance et dialogue. Émergence d'un nouveau champ d'études et de pratiques, *Négociations*, 2(8), 33-54.
- VACHON, B. (1993). *Le développement local. Théorie et pratique*. Montréal : Gaëtan Morin.
- VAILLANCOURT, Y. (2010). Six enjeux concernant l'économie sociale au Québec et au Canada, *The Philanthropist*, 23(1), 44-51.

LISTE DES CAHIERS DE RECHERCHE

NUMÉRO	TITRE	AUTEURS
10-01	L'habitation à loyer modique de type publique : vers une gestion écoresponsable	Paul Morin et Jeannette LeBlanc
10-02	Valeurs organisationnelles perçues vs valeurs désirées de gouvernance : le cas de l'Office municipal d'habitation de Montréal	Michel Dion
10-03	Les défis et les enjeux de gestion de l'OMHM pour favoriser le développement social de sa clientèle	Jeannette LeBlanc et Paul Morin
11-04	Innovations sociales territoriales (IST) dans les six MRC rurales de l'Estrie Phase I : Temporalité des politiques et modes locaux d'appropriation	Jacques Caillouette, Jeannette LeBlanc et Paul Morin Avec la collaboration de : Marie Champagne
12-01	L'Intervention de quartier au CSSS-IUGS une recherche évaluative	Paul Morin, Maryse Benoît, Nicole Dallaire, Chantal Doré, Jeannette Leblanc Avec la collaboration de : Jérôme Bossé, Kheira Belhadj-ziane
12-01	Innovations sociales territoriales (IST) dans les six MRC rurales de l'Estrie Le projet d'économie sociale comme levier de développement des capacités des communautés dévitalisées	Annie Marchand, Jacques Caillouette, Jeannette Leblanc et Paul Morin Avec la collaboration de : Cathy Varnier-Cloutier, Marie Champagne et Marie-Lune Martineau

Vous trouverez ces Cahiers de recherche en version électronique à l'adresse suivante :
www.csss-iugs.ca

- Recherche
- Recherche sociale du centre affilié universitaire
- Publications
- Cahiers de recherche