

WILLIAM A. NINACS

**TYPES ET PROCESSUS D'EMPOWERMENT DANS LES INITIATIVES DE  
DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE COMMUNAUTAIRE AU QUÉBEC**

Thèse  
présentée  
à la Faculté des Études supérieures  
de l'Université Laval  
pour l'obtention  
du grade de Philosophiae Doctor (Ph.D.)

École de service social  
FACULTÉ DES SCIENCES SOCIALES  
UNIVERSITÉ LAVAL  
QUÉBEC

JANVIER 2002

## RÉSUMÉ COURT

Cette thèse a étudié des initiatives québécoises de développement économique communautaire (DÉC) sous l'angle de l'*empowerment*. Cette recherche exploratoire avait pour but de soutenir l'action communautaire en lien avec la pauvreté. Une approche herméneutique et une méthodologie de recherche qualitative ont été adoptées. La méthode d'analyse de contenu a servi au traitement du matériel secondaire, les données provenant d'entrevues réalisées antérieurement par l'étudiant-chercheur. L'analyse des données a révélé l'existence d'au moins trois types d'*empowerment* — individuel, organisationnel, communautaire — qui ne semblent produits que partiellement dans ces initiatives. Celle-ci a également mis au jour divers aspects de l'*empowerment* organisationnel, incluant le rôle des organisations intermédiaires de DÉC, ainsi qu'un type d'entrepreneuriat propre aux entreprises à caractère social, l'entrepreneuriat social. Enfin, les résultats suggèrent que, si on néglige, d'une part, le développement de la conscience critique et de la conscience de la citoyenneté et, d'autre part, celui de l'aptitude à prendre des risques, la portée de l'action communautaire s'inspirant du DÉC sera limitée sur le plan de l'*empowerment*.

## RÉSUMÉ LONG

Cette thèse a étudié des initiatives québécoises de développement économique communautaire (DÉC) sous l'angle de l'*empowerment*. Il s'agissait d'une recherche exploratoire ayant pour but de soutenir l'action communautaire en lien avec la pauvreté, cette dernière étant conçue comme phénomène progressif sur les plans économique et social et ciblant des populations et des territoires spécifiques. En particulier, cette recherche voulait mieux saisir l'apport des initiatives de DÉC quant à l'augmentation de la compétence des individus et des communautés.

Une approche herméneutique et une méthodologie de recherche qualitative ont été adoptées. La méthode d'analyse de contenu a servi au traitement du matériel secondaire, les données provenant d'entrevues réalisées antérieurement par l'étudiant-chercheur.

L'analyse des données a révélé l'existence d'au moins trois types d'*empowerment* — individuel, organisationnel, communautaire — dans les initiatives de DÉC au Québec, chacun possédant des caractéristiques propres et un processus le liant intimement aux deux autres. Toutefois, les divers types d'*empowerment* ne semblent produits que partiellement dans les initiatives de DÉC et la production de l'*empowerment* semble varier d'un type d'initiative de DÉC à l'autre. L'analyse a également mis au jour divers aspects de l'*empowerment* organisationnel, incluant le rôle des organisations intermédiaires de DÉC et celui de la concertation. Elle a mis en lumière la nature duale de l'organisation — communauté fonctionnelle sur le plan de l'*empowerment* individuel, système autonome sur lequel repose la compétence de la communauté plus large — et donc, que l'intervention communautaire, dans une perspective d'*empowerment*, doit agir sur ces deux aspects de l'organisation. Finalement, l'analyse a décelé un type d'entrepreneuriat propre aux entreprises à caractère social, l'entrepreneuriat social.

Cette thèse suggère que, si on néglige le développement de la conscience critique et de la conscience de la citoyenneté, on risque de compromettre la capacité du DÉC à favoriser les changements structurels qu'il préconise pour lutter contre la pauvreté. Elle propose également l'idée selon laquelle les organisations intermédiaires de DÉC pourraient représenter un nouveau lieu de pouvoir où les populations en difficulté pourraient prendre des décisions auxquelles elles ne participaient pas auparavant. Enfin, elle soutient que l'intervention sociale relative à la pauvreté doit favoriser l'aptitude à prendre des risques afin que l'emprise sur les ressources économiques ne demeure pas l'apanage de personnes et d'organismes possédant déjà cette capacité d'agir.

## AVANT-PROPOS

Yves Hurtubise, mon directeur de thèse, m'avait prévenu que je me sentirais très isolé à certains moments durant mes études doctorales. Il avait raison. Toutefois, il ne pouvait soupçonner le nombre de fois où je serais, au contraire, bien entouré et soutenu. Chose certaine, c'est qu'un périple aussi solitaire qu'un doctorat ne peut pas se réaliser seul. Ainsi, je me reconnais redevable à ceux et celles qui m'ont accompagné durant ce long voyage intellectuel et je veux, par la présente, leur dire merci.

D'abord, puisqu'il s'agissait avant tout d'un apprentissage pédagogique, je tiens à remercier le corps professoral de l'École de service social de l'Université Laval. Les membres qui m'ont enseigné ont toute ma reconnaissance, d'une part, pour tout ce que j'ai pu apprendre d'eux, et, d'autre part, pour leur patience avec un étudiant pas toujours modèle. Également, ma reconnaissance va à ceux et celles qui ne m'ont pas enseigné, mais qui m'ont régulièrement soutenu autrement, par exemple, en répondant à mes questions, en me fournissant des documents, en m'invitant à participer à des colloques et en me questionnant sur mes travaux. Ces actions m'ont souvent aidé à parfaire mes connaissances et, en complémentarité avec les cours et les travaux, ont contribué à introduire à l'intérieur de moi le « doute épistémologique », si essentiel à la recherche et tellement absent chez moi au début de mes études. Je les remercie, tous et toutes, très sincèrement.

Je me sens aussi particulièrement endetté envers Francine Ouellet. Cette professeure, disparue beaucoup trop hâtivement, m'a fait connaître l'épistémologie et, en me montrant comment distinguer les diverses méthodes de recherche et comment m'en servir, m'a permis d'acquérir les habiletés avec lesquelles je gagne présentement ma vie. Son honnêteté intellectuelle, sa joie d'apprendre, son souci de partager son savoir, sa grande disponibilité, sa générosité quant au contenu de sa bibliothèque et son sourire facile m'ont

encouragé à persévérer et à emprunter des sentiers inhabituels dans ce nouveau monde de la recherche scientifique. Cette femme émérite a considérablement marqué ma vie étudiante et professionnelle. J'ai été bouleversé lorsque j'ai appris sa maladie et son décès m'a atterré. Je me considère privilégié de l'avoir eue comme guide et comme amie.

Sur le plan de mes études, c'est surtout grâce à mon directeur de thèse, Yves Hurtubise, que j'ai pu acquérir les connaissances requises pour mener à bien mon projet d'études. Environ onze ans après l'avoir consulté au sujet de ma demande d'admission, Yves est toujours mon conseiller principal. Cela en dit long sur sa ténacité ainsi que sur son professionnalisme. Comme toute relation intense et profonde, la nôtre a parfois été houleuse, mais elle n'a jamais dérapé de la voie première qu'il avait fixée, c'est-à-dire celle qui me mènerait au doctorat en service social. Lorsque je relis l'avant-projet de thèse que je lui avais soumis au début de mars 1991, je suis à même de constater le chemin que j'ai parcouru avec Yves, mon guide infatigable. Je le remercie très sincèrement d'avoir joué ce rôle parfois ingrat, d'avoir eu l'ouverture d'esprit nécessaire pour accepter un étudiant désireux de s'aventurer avec sa barque sur la mer de l'économie davantage sociale et d'avoir su le diriger, tout au long de ce périlleux trajet, vers le bon port.

Les autres membres de mon comité de thèse, André Beaudoin et Clément Mercier, m'ont également beaucoup apporté. Leurs conseils à la fois rigoureux et bienveillants m'ont permis non seulement d'avancer à des moments cruciaux dans mon cheminement scolaire mais également d'améliorer ma façon de travailler et d'ouvrir mes horizons. Je suis très reconnaissant du soutien qu'ils m'ont accordé tant pour l'essai de synthèse que pour cette thèse de doctorat.

Deux autres professeurs ont aussi contribué de façon significative à mon cheminement intellectuel. D'une part, je n'aurais jamais songé entreprendre des études doctorales n'eût été de l'encouragement et des précieux conseils de Louis Favreau, professeur à l'Université du Québec à Hull, qui a été là pour moi pendant les premières années de mon inscription au programme. J'ai grandement apprécié son appui et ses lumières. D'autre part, je n'aurais pas pu poursuivre mes études doctorales sans le soutien moral et intellectuel de

Jean Panet-Raymond, professeur à l'Université de Montréal et ami de longue date, qui s'est beaucoup intéressé à mes travaux et qui a même parfois su trouver les moyens pour me permettre de les continuer. Je le remercie d'être encore là pour moi aujourd'hui.

Le personnel de soutien de l'École de service social m'a également fourni un apport qui a souvent dépassé la description de ses tâches. Je me serais perdu très rapidement dans le labyrinthe universitaire sans leur sagesse collective et leurs recommandations individuelles. Je suis donc très reconnaissant à Colette Dubeau, Michèle Savard et Jocelyne Mongrain de m'avoir rendu la vie comme étudiant beaucoup plus facile.

Le personnel de soutien chez moi a aussi joué un rôle capital sur le plan de mon apprentissage. Les corrections de mes textes par Francine Gareau, Danièle Lévy et Manon Saint-Amand ont sans conteste grandement amélioré mes habiletés en orthographe et en grammaire, et je suis très reconnaissant de l'apport de chacune. Cependant, si ma capacité de m'exprimer en français s'est raffinée, tant par écrit que verbalement, c'est grâce à l'assistance inlassable d'Annik Jutras. Cette passionnée de la langue m'a appris que je dois, avant tout, avoir le souci de communiquer mes connaissances de façon simple et claire. Elle a scruté chaque virgule de cette thèse ainsi que de la plupart des travaux qui l'ont précédée. Je l'admire beaucoup et je lui dis très chaleureusement merci.

Le financement de mes études a été un facteur important de leur durée. Je n'avais pas de ressources financières lorsque je me suis inscrit à l'Université Laval et il n'existe aucun programme pour soutenir de façon spécifique une personne handicapée inscrite à des études universitaires de troisième cycle. C'est donc grâce à diverses formes d'appui financier que j'ai pu entreprendre et compléter mes études. Ainsi, l'importance des différents programmes de prêts et bourses pour un étudiant « mature » ne doit pas être sous-estimée et je déplore vivement la disparition de certains d'entre eux, tel le Programme de Subventions nationales au bien-être social du ministère de Développement des ressources humaines Canada, qui m'a soutenu pendant trois ans. Bien que j'aie fréquemment été boursier de certains programmes de ce genre, c'est-à-dire

axés sur les concours au mérite, j'ai dû assez souvent essayer des refus. Chaque fois que je posais ma candidature, cependant, je devais me réapproprier mon projet d'études et, n'eût été que sur ce plan, l'exercice en valait la chandelle. Mais les candidatures dans ces concours requièrent également des lettres d'appui du directeur de thèse ainsi que d'autres professeurs ou professeures. Je tiens à remercier tous ceux et celles qui ont répondu positivement à mes demandes de lettres d'appui au fil des années, car leurs gestes m'ont été un soutien moral inestimable.

Heureusement, j'ai pu aussi compter sur le soutien financier de mon milieu et de certaines institutions publiques et privées. Au moment où j'ai reçu leurs appuis, cependant, j'étais convaincu que mes études se termineraient rapidement. Or les dieux de la santé n'ont pas toujours été cléments à mon égard et les délais dans mes travaux scolaires se sont souvent répercutés sur les remerciements, au point où je n'ai pas convenablement exprimé ma gratitude envers un bon nombre d'entre eux. Par la présente, je désire faire amende honorable en remerciant les individus et les organismes qui m'ont appuyé financièrement depuis le début de mes études doctorales : leur soutien m'a permis de terminer mes études, tel que je leur avais laissé entendre mais un peu plus tard que prévu. Ainsi, je dis merci au Centre for Community Enterprise, à l'Institut de développement communautaire (Université Concordia), au Ministère de la Santé et des Services sociaux et au Réseau québécois de Villes et Villages en Santé (avec une mention spéciale pour Réal Lacombe) pour leur encouragement à continuer mes travaux. Merci aussi aux entreprises et aux organismes des Bois-Francs, dont l'appui m'a encouragé à poursuivre ma vie professionnelle dans ma patrie adoptive plutôt que de déménager à Montréal ou à Québec pour gagner ma vie dans un centre universitaire : les caisses populaires d'Arthabaska et de Victoriaville, Cascades inc., C.R. Gagnon inc., Industrie Ergie inc., RE/MAX Bois-Francs inc., Services sanitaires Gaudreau inc. et Signé Garneau Paysagiste inc. Un très grand merci également à Alain Courtois, Jean-Paul Croteau, Jacques Leahey et Pierre Roux ainsi qu'à mes amis André Beaudry et Richard Leroux qui, en plus de m'avoir appuyé financièrement, ont été mes ambassadeurs auprès des entreprises locales. Enfin, un merci très chaleureux à Carmen Boisjoly pour sa générosité

et sa confiance à mon égard, ainsi qu'à Yvon Brunelle et Michael David Smith pour leur soutien moral infatigable.

Enfin, mes sentiments envers Ghislaine Tourigny, ma compagne de vie depuis près d'une vingtaine d'années, dépassent la simple reconnaissance. Que dire de cette femme qui m'a encouragé et assisté, non pas seulement sur le plan de mes études depuis 1989 (en incluant les années de la maîtrise), mais aussi sur les plans physique, social, professionnel et financier? Et tout cela pendant qu'elle-même avait à composer avec des événements dramatiques dans sa propre vie. Si cela avait été possible, j'aurais placé son nom à côté du mien sur la page couverture de cet ouvrage, car je n'aurais jamais pu réussir ce projet sans son dévouement, son énergie et ses soins. Je suis très chanceux de l'avoir à mes côtés.

William A. « Bill » Ninacs

le 5 janvier 2002

## TABLE DES MATIÈRES

	page
RÉSUMÉ COURT.....	i
RÉSUMÉ LONG .....	ii
AVANT-PROPOS .....	iv
TABLE DES MATIÈRES.....	ix
FIGURES ET TABLEAUX.....	xv
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I. PROBLÉMATIQUE.....	8
1.1 Les traditions de l'intervention sociale en lien avec la pauvreté.....	9
1.1.1 L'intervention sociale auprès des individus appauvris.....	10
1.1.2 L'action communautaire en lien avec la pauvreté.....	14
1.1.3 L'intervention sociale en lien avec la pauvreté : résumé .....	23

1.2	Les manifestations contemporaines de la pauvreté .....	23
1.2.1	La configuration actuelle de la pauvreté .....	24
1.2.2	La pauvreté comme phénomène multidimensionnel faisant partie d'un processus.....	26
1.2.2.1	Sur le plan individuel .....	27
1.2.2.2	Sur le plan d'une communauté territoriale.....	31
1.2.3	La pauvreté : résumé.....	33
1.3	Le développement économique communautaire (DÉC).....	33
1.3.1	Les dimensions stratégiques du DÉC.....	34
1.3.2	Les pratiques de DÉC au Québec .....	37
1.3.2.1	Les organisations intermédiaires de DÉC .....	38
1.3.2.2	Les initiatives de DÉC.....	39
1.3.3	Les orientations et les priorités du DÉC.....	42
1.3.4	Les facteurs structurants du DÉC .....	45
1.3.5	Le développement économique communautaire : résumé .....	46
1.4	<i>L'empowerment</i> .....	48
1.4.1	Les types d' <i>empowerment</i> et les liens entre chacun.....	50
1.4.1.1	<i>L'empowerment</i> individuel .....	52
1.4.1.2	Les facteurs structurants de <i>l'empowerment</i> individuel .....	60
1.4.1.3	<i>Le self-empowerment</i> .....	64
1.4.1.4	<i>L'empowerment</i> communautaire .....	66
1.4.1.5	L'organisation communautaire.....	69

1.4.1.6	Liens entre l' <i>empowerment</i> individuel et l' <i>empowerment</i> communautaire : la compétence .....	74
1.4.2	Les types d' <i>empowerment</i> : résumé.....	80
1.5	L'état des connaissances sur le DÉC en lien avec l' <i>empowerment</i> .....	81
1.6	Les enjeux et les limites de l' <i>empowerment</i> dans la lutte contre la pauvreté.....	87
1.7	Les liens entre le DÉC et l' <i>empowerment</i> .....	92
1.7.1	Les enjeux et les limites du DÉC relativement à l' <i>empowerment</i> .....	92
1.7.2	La question générale de cette recherche.....	99

## CHAPITRE II. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

2.1	L'approche méthodologique .....	102
2.1.1	Les approches en recherche sociale : plan épistémologique .....	102
2.1.2	Le rôle du chercheur et son objectivité.....	107
2.2	Stratégie générale .....	115
2.2.1	Le matériel retenu : entrevues avec des leaders d'initiatives de DÉC .....	115
2.2.1.1	Les entrevues retenues.....	115
2.2.1.2	Activité d'exploration de l' <i>empowerment</i> .....	118
2.2.1.3	Le matériel de cette recherche et l'analyse secondaire .....	121
2.2.2	La méthode retenue : l'analyse de contenu.....	130

2.2.2.1	La préanalyse.....	131
2.2.2.2	Le choix et la définition des unités de classification .....	133
2.2.2.3	Le processus de catégorisation et de classification .....	135
2.2.2.4	La quantification et le traitement statistique.....	144
2.2.2.5	L'analyse qualitative.....	146
2.2.2.6	La présentation des résultats .....	147
2.2.3	La validité et la fidélité de cette recherche .....	149
<b>CHAPITRE III. RÉSULTATS ET INTERPRÉTATION .....</b>		<b>152</b>
3.1	L'intervention sociale dans les initiatives de DÉC.....	154
3.1.1	L'intervention sociale auprès des individus dans les initiatives de DÉC .....	155
3.1.1.1	Description des résultats .....	155
3.1.1.2	Interprétation des résultats.....	165
3.1.1.2.1	Le type d'initiative de DÉC comme facteur de l'intervention sociale .....	165
3.1.1.2.2	L'intervention sociale auprès des individus dans une initiative de DÉC et l' <i>empowerment</i> individuel.....	166
3.1.1.2.3	L'intervention sociale auprès des individus dans une initiative de DÉC et la dimension « entreprise » de l'initiative de DÉC.....	168
3.1.2	L'intervention sociale auprès des communautés par les initiatives de DÉC .....	170
3.1.2.1	Description des résultats .....	170

3.1.2.2	Interprétation des résultats.....	174
3.1.2.2.1	Le type d'initiative de DÉC comme facteur de l'intervention sociale auprès des communautés .....	174
3.1.2.2.2	L'intervention sociale auprès des communautés dans une initiative de DÉC et l' <i>empowerment</i> .....	175
3.1.3	L'intervention sociale en milieu de DÉC : conclusion .....	176
3.2	Le rôle de l'organisation dans les processus d' <i>empowerment</i> .....	177
3.2.1	Liens entre l'organisation et l' <i>empowerment</i> individuel .....	179
3.2.1.1	Description des résultats .....	179
3.2.1.2	Interprétation des résultats.....	182
3.2.2	L' <i>empowerment</i> organisationnel.....	185
3.2.2.1	Description des résultats .....	185
3.2.2.2	Interprétation des résultats.....	191
3.2.3	L'organisation et l' <i>empowerment</i> communautaire .....	194
3.2.3.1	La concertation en tant qu'enjeu de l' <i>empowerment</i> communautaire.....	195
3.2.3.1.1	Description des résultats.....	195
3.2.3.1.2	Interprétation des résultats .....	201
3.2.3.2	L'accès aux ressources en tant qu'enjeu de l' <i>empowerment</i> communautaire .....	205
3.2.3.2.1	Description des résultats.....	205
3.2.3.2.2	Interprétation des résultats .....	207

3.2.4	Le rôle de l'organisation dans les processus d' <i>empowerment</i> : conclusion .....	210
3.3	L' <i>empowerment</i> entrepreneurial .....	214
3.3.1	L'entrepreneuriat social .....	215
3.3.1.1	Description des résultats .....	216
3.3.1.2	Interprétation des résultats.....	228
3.3.2	Les manifestations de l'entrepreneuriat social .....	236
3.3.2.1	Description des résultats .....	237
3.3.2.2	Interprétation des résultats.....	244
3.3.3	Enjeux particuliers de l'entrepreneuriat social .....	250
3.3.3.1	Le marché .....	250
3.3.3.1.1	Description des résultats.....	250
3.3.3.1.2	Interprétation des résultats .....	255
3.3.3.2	L'accumulation et le contrôle du capital .....	257
3.3.3.2.1	Description des résultats.....	258
3.3.3.2.2	Interprétation des résultats .....	260
3.3.4	L' <i>empowerment</i> entrepreneurial : conclusion .....	262
3.4	Le capital communautaire .....	264
3.4.1	Description des résultats.....	264
3.4.2	Interprétation des résultats .....	267
3.4.3	Le capital communautaire : conclusion .....	274

## CONCLUSION GÉNÉRALE

4.1	Retour sur la démarche .....	276
4.2	Conclusions, observations et propositions .....	280

4.2.1	Types d' <i>empowerment</i> dans les initiatives de DÉC au Québec .....	280
4.2.2	Autres résultats .....	282
4.2.2.1	L'intervention sociale dans l'univers du DÉC .....	282
4.2.2.2	L'entrepreneuriat social .....	285
4.3	Pistes de réflexion.....	286
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	290

## FIGURES ET TABLEAUX

### FIGURES

1.	Le processus d'appauvrissement et d'exclusion — adaptation du modèle de Castel.....	30
2.	Le processus d' <i>empowerment</i> individuel.....	54
3.	La roue de la médecine.....	58
4.	Les quadrants de l'action communautaire.....	71
5.	Les quatre modèles de l'action communautaire .....	73
6.	L' <i>empowerment</i> individuel et l' <i>empowerment</i> communautaire.....	80
7.	Le processus d' <i>empowerment</i> — inspiré du modèle (processus d'exclusion) de Castel.....	88

8. L' <i>empowerment</i> individuel, l' <i>empowerment</i> organisationnel et l' <i>empowerment</i> communautaire.....	214
---	-----

## TABLEAUX

1. La pauvreté et l'exclusion des individus .....	29
2. Indicateurs des quartiers pauvres en milieu urbain .....	32
3. Composantes du processus d' <i>empowerment</i> individuel.....	53
4. Étapes de l' <i>empowerment</i> communautaire .....	68
5. Éléments et finalités des approches de DÉC.....	95
6. Liens entre les pratiques et les approches de DÉC .....	97
7. Entrevues réalisées par William A. Ninacs dans le cadre de la recherche sur le DÉC codirigée avec Louis Favreau (1992-1993).....	117
8. Nombre d'initiatives de DÉC au Québec .....	126
9. Sommaire des unités de classification utilisées lors du traitement des entrevues en 1999.....	142-143
10. Traitement des entrevues en 1999.....	145
11. Nombre de citations spécifiques par thème.....	147
12. Renvois des citations .....	153
13. Citations faisant référence à l'intervention sociale dans les initiatives de DÉC .....	154
14. Citations faisant référence au rôle de l'organisation dans les processus d' <i>empowerment</i> .....	178

15. Citations faisant référence à l' <i>empowerment</i> entrepreneurial .....	215
16. Caractéristiques de l'entrepreneuriat social.....	236

## INTRODUCTION

Les appels pour une intervention sociale renouvelée en fonction de la configuration actuelle de la pauvreté se multiplient, car l'appauvrissement perdure au Québec tant sur le plan territorial, où il est étroitement lié à la dévitalisation des quartiers urbains (Myles *et al.*, 2000: 14, 25-26; Schetagne, 2000) et au déclin des communautés rurales, que sur le plan humain, où il frappe plusieurs couches sociales précises (Langlois, 1998: 46-52) et d'autres segments inhabituels de la société (Conseil national du bien-être social, 2000). En fait, la pauvreté a changé de nature durant les dernières décennies. Depuis les années 1960, les mutations profondes qui s'opèrent dans les pays industrialisés, en particulier celles touchant les domaines des communications et de la production des biens et services, ont contribué à créer une croissance paradoxale et concomitante de la richesse et de la pauvreté. Ainsi, la pauvreté correspond de plus en plus à un phénomène bipolaire où l'appauvrissement matériel et financier des individus se conjugue simultanément avec leur exclusion sociale, situation reconnue par certains économistes comme limitant le potentiel de développement des sociétés :

Development can be seen, it is argued here, as a process of expanding the real freedoms that people enjoy. [...] Growth of GNP or of individual incomes can, of course, be very important as *means* to expanding the freedoms enjoyed by the members of the society. But freedoms depend also on other determinants, such as social and economic arrangements (for example, facilities for education and health care) as well as political and civil rights (for example, the liberty to participate in public discussion and scrutiny). [...] Viewing development in terms of expanding substantive freedoms directs attention to the ends that make development important, rather than merely to some of the means that, *inter alia*, play a prominent part in the process. [...] Development requires the removal of major sources of unfreedom: poverty as well as tyranny, poor economic opportunities as well as systematic social deprivation, neglect of public facilities as well as intolerance of overactivity of repressive states. (Sen, 1999: 3)

L'écart se creuse, certes, entre les personnes qui bénéficient pleinement des occasions offertes par la société et celles qui ne réussissent pas à tirer leur épingle du jeu. Freiner sa progression implique le renversement, sur le plan individuel, du mouvement ascendant de l'appauvrissement et de l'exclusion et, sur le plan collectif, du déclin socioéconomique des communautés en perte de vitesse. Bien que l'inversion de cette trajectoire (qui n'a rien d'aléatoire) repose sur plusieurs facteurs, celui d'accroître le pouvoir que les individus et les communautés peuvent exercer sur les ressources économiques nécessaires à leur bien-être apparaît fondamental, car en contrôlant l'utilisation de ces ressources, il y a plus de chances qu'elle réponde à leurs véritables besoins (Martinussen, 1997 : 41-43).

Le développement économique communautaire (DÉC) semble s'inscrire dans cette voie et c'est la raison première de l'étude de ses pratiques dans cette thèse. De façon générale, le DÉC constituerait une approche partenariale de changement social axée sur le développement de l'autonomie d'action locale d'une communauté ainsi que sur le déploiement de dispositifs économiques pour atteindre des objectifs sociaux. Au Québec, le DÉC est intimement lié à la lutte contre la pauvreté. Ses objectifs sont de permettre aux communautés — en particulier, les plus démunies — d'augmenter l'emprise qu'elles peuvent avoir sur leurs ressources économiques en vue d'un développement holistique au profit de tous leurs membres ainsi que de soutenir les efforts de ces derniers pour améliorer leur condition économique et sociale et ce, tant sur le plan individuel que collectif.

L'apport original de cette thèse est le regard critique porté sur de DÉC au Québec à travers les lunettes de l'*empowerment*. L'*empowerment* est une construction théorique qui aide à comprendre comment, tant chez les individus que chez les communautés, s'approprie ou se réapproprie et se met en action une capacité d'agir de façon autonome. En même temps, l'*empowerment* correspond à une approche d'intervention sociale dont la particularité est de soutenir les efforts des individus et des communautés dans la recomposition de leur capacité d'action. Cette thèse est en partie fondée sur l'idée que, de nos jours, la pauvreté se manifeste sur le plan collectif, notamment par une incapacité des communautés de mobiliser les ressources requises pour assurer le bien-être de leurs membres ou, en d'autres mots, par une incapacité d'agir

sur ce plan. Mieux comprendre le lien entre le DÉC et la production de l'*empowerment* pourrait aider à cerner comment les communautés appauvries pourraient développer la capacité d'action qui leur manque. C'est en grande partie pour ces raisons que l'*empowerment* a été choisi comme outil d'analyse dans cette étude.

L'objet de cette thèse demeure les initiatives québécoises de DÉC. Celles-ci méritent une attention particulière puisqu'elles seraient, en théorie, des outils par lesquels les personnes et les communautés appauvries acquièrent une emprise accrue sur leurs ressources économiques. Depuis une quinzaine d'années, comme en témoignent de nombreuses études portant sur les interventions communautaires dans les champs de l'économie et de l'emploi, des liens se sont tissés sur le terrain entre l'organisation communautaire (comme méthode en service social) et le DÉC. Il reste toutefois à savoir si le DÉC pourrait ou non s'avérer une orientation stratégique avantageuse pour les intervenants et les intervenantes qui cherchent à endiguer l'appauvrissement, car il n'a jamais vraiment été étudié dans une telle optique.

Ainsi, comprendre comment les pratiques québécoises de DÉC permettent d'augmenter l'*empowerment* des individus et des communautés appauvris constitue l'objectif général de cette thèse. Elle est divisée en trois grandes sections, mises à part cette introduction et la conclusion : a) la problématique (chapitre I); b) les questions d'ordre méthodologique (chapitre II); c) les résultats et l'analyse (chapitre III).

Le chapitre sur la problématique présente les conceptualisations théoriques sur lesquelles cette thèse est fondée : la pauvreté, le DÉC, l'*empowerment*. Il débute par un bref résumé de l'action du service social en lien avec la pauvreté, soulignant que le service social, en tant que pratique professionnelle, a ses racines dans la lutte contre la pauvreté, que ses efforts dans ce sens ont été nombreux et que ses interventions ont emprunté des approches variées. Cependant, les résultats ont parfois été mitigés. Par exemple, les interventions sociales s'inspirant de courants de pensée fondés sur l'idée qu'un individu soit le principal responsable de son propre sort, en particulier celles de la bienfaisance et de l'épidémiologie, peuvent produire des effets pervers de stigmatisation et de culpabilisation chez les personnes appauvries. Sur le plan de l'action plus collective, l'organisation communautaire semble, au contraire,

avoir eu des résultats plutôt concluants, surtout lorsqu'elle a permis aux personnes regroupées en associations et aux communautés d'exercer un pouvoir sur les ressources requises pour assurer leur bien-être. Cependant, depuis la Révolution tranquille, les intervenants et les intervenantes communautaires doivent composer avec une succession d'orientations stratégiques mises de l'avant au Québec pour contrer la pauvreté tant sur le plan local que sur le plan régional. Or les effets de ces approches sont encore méconnus et l'on ne sait pas encore comment elles peuvent permettre aux organisations et aux communautés d'agir sur leur appauvrissement ou sur celui de leurs membres.

Le chapitre I enchaîne avec une présentation de la configuration actuelle de la pauvreté, car l'intervention sociale doit tenir compte de la situation des individus et des communautés qu'elle vise. Ainsi, certaines dimensions de la configuration de la pauvreté peuvent s'avérer des facteurs déterminants pour le choix des méthodes et des approches par les intervenants et les intervenantes. À titre d'exemple, l'intensité de la pauvreté fluctue depuis une quinzaine d'années en fonction des aléas du marché du travail, et son expression territoriale l'associe à certains quartiers urbains économiquement faibles et à certaines régions rurales en déclin. Ces nouveaux attributs de la pauvreté appellent une intervention sociale centrée sur la situation de l'emploi des individus ou sur la situation économique d'un territoire selon le cas. Or comment y arriver sans stigmatiser ou culpabiliser les individus, et ce, tout en augmentant le pouvoir du milieu sur ses ressources économiques?

Dans le but de répondre à cette interrogation, certaines explications théoriques permettant de comprendre la pauvreté comme phénomène d'exclusion évoluant simultanément sur les plans économique et social sont ensuite présentées. Cette façon de voir permet de penser qu'une action efficace sur le plan de la pauvreté devrait viser le processus s'opérant à la fois sur le développement économique et sur le développement social. Or, parmi les stratégies de développement ayant un axe de lutte contre la pauvreté et préconisant une telle concomitance sur le plan de l'action, figure le développement économique communautaire (DÉC). Il reste à savoir toutefois si la façon dont le DÉC est mis en œuvre au Québec peut répondre aux autres préoccupations des intervenants et des intervenantes en service social œuvrant

sur le front de la pauvreté, c'est-à-dire s'il constitue une manière d'intervenir qui ne stigmatise pas et qui ne culpabilise pas les personnes appauvries touchées par l'intervention et qui, également, permet l'augmentation du pouvoir du milieu sur les ressources économiques. Plusieurs facettes du DÉC sont ainsi examinées dans ce chapitre : ses dimensions stratégiques, ses pratiques québécoises, ses orientations et ses priorités ainsi que les facteurs favorisant la réussite de sa mise en œuvre.

Le cadre théorique de l'*empowerment* suit immédiatement car, en théorie, une intervention sociale fondée sur l'*empowerment* devrait pouvoir contribuer à réparer les « ruptures » que constituent la stigmatisation et la culpabilisation de par le fait qu'elle tente de dépersonnaliser les problèmes vécus en augmentant la conscience sociale et politique des personnes qu'elle cible. En fait, le concept d'*empowerment* constitue un cadre explicatif du processus par lequel des individus et des communautés acquièrent le pouvoir et le mettent en action. L'approche stratégique qui s'en inspire tente avant tout d'augmenter la capacité d'agir pour et par soi-même des personnes et des communautés qui ne possèdent pas cette capacité ou qui ne croient pas la posséder. De plus, puisque l'idée d'une emprise sur des ressources renvoie à l'exercice d'un pouvoir sur celles-ci, l'*empowerment* peut aider à comprendre comment une telle capacité d'action peut se manifester et se réaliser.

Sur le plan théorique, il existerait au moins trois différents types d'*empowerment* — l'*empowerment* individuel, l'*empowerment* communautaire, le *self-empowerment* —, chacun ayant des caractéristiques, des processus et des finalités qui lui sont propres et chacun se répercutant de façon distincte sur les individus et les communautés. Cette idée est discutée en profondeur dans ce premier chapitre de la thèse. On note également que les différents types d'intervention sociale auprès des individus et des communautés produisent différents types d'*empowerment* et certains ne semblent pas en produire du tout. Il est donc tout à fait raisonnable de croire qu'une situation analogue puisse être présente dans la sphère du DÉC, car il existe différentes approches de DÉC qui donnent lieu à des actions et à des résultats variables. Cependant, une présentation des enjeux liés, dans un premier temps, à l'*empowerment* sur le plan de la lutte contre la pauvreté et, dans un deuxième temps, à l'*empowerment* sur le plan des pratiques de DÉC, démontre qu'on ne sait pas

vraiment quels types d'*empowerment* les initiatives de DÉC produisent ni comment elles y arrivent. C'est précisément ce que cette étude cherche à savoir à partir de la question générale suivante :

Quels types et processus d'*empowerment* retrouve-t-on dans les initiatives de développement économique communautaire au Québec?

La problématique retient l'existence d'au moins trois types d'*empowerment*. La question de départ exprime alors l'intention de comprendre la manifestation des types d'*empowerment* dans un contexte de DÉC et de savoir s'il se trouve d'autres types d'*empowerment* ou, tout au moins, s'il existe des sous-catégories des types connus. Mais aucune étude québécoise ne semble avoir été réalisée jusqu'à maintenant pour déterminer les types d'*empowerment* ou pour cerner leurs particularités dans un contexte de DÉC. Cette recherche tente ainsi de combler ce vide, de mieux comprendre le DÉC à travers les lunettes de l'*empowerment* et, ce faisant, d'évaluer la pertinence pour des intervenants et des intervenantes en service social travaillant dans le champ de la pauvreté de participer aux actions associées au DÉC.

Le chapitre II aborde les questions méthodologiques sur les plans de l'approche adoptée et de la stratégie utilisée. Ainsi, la première section du chapitre explique la pertinence de la méthodologie de recherche de type qualitatif, laquelle s'inscrit dans l'approche herméneutique adoptée dans cette recherche. La deuxième section décrit le matériel retenu et les méthodes utilisées. Le chapitre suivant présente les résultats de la recherche, c'est-à-dire une description des données recueillies suivie de l'interprétation de celles-ci.

Les énergies consacrées à cette thèse s'inscrivent parmi les efforts déployés sans relâche depuis le début des temps pour éliminer la pauvreté et pour atténuer ses effets les plus dévastateurs. Encore aujourd'hui, un trop grand nombre de personnes n'arrivent pas, individuellement ou collectivement, à assurer leur bien-être. Cette production se veut une contribution aux connaissances qui leur permettront, un jour, espérons-le! de le faire, tout simplement, comme le font tant bien que mal la majorité des gens dans nos sociétés. Elle souhaite apporter un soutien, aussi modeste soit-il, aux personnes engagées de façon professionnelle sur le front de la pauvreté, particulièrement aux intervenants et aux intervenantes en service social qui

doivent « faire plus avec moins » à cause de l'effritement de l'État-providence et qui doivent composer avec des programmes d'aide qui ne suffisent pas à répondre aux besoins des personnes concernées à cause de l'intensité de l'appauvrissement. Ces intervenants et ces intervenantes ont toute mon admiration.

## CHAPITRE I

### PROBLÉMATIQUE

Cette thèse s'intéresse à l'action du service social en lien avec la pauvreté<sup>1</sup>. Elle souhaite discerner les meilleures façons d'intervenir auprès des personnes et des communautés appauvries car, même si le service social, en tant que pratique professionnelle, a ses racines dans la lutte contre la pauvreté, les résultats de son action sont parfois mitigés. Ce chapitre débute donc par un survol des approches que les interventions sociales en lien avec la pauvreté ont empruntées historiquement, ceci afin de déceler les faiblesses ainsi que les effets pervers que certaines ont pu malencontreusement produire. Cet inventaire est suivi d'un aperçu des nouveaux attributs de la pauvreté et de certaines explications théoriques qui permettent de la comprendre comme phénomène d'exclusion contemporain évoluant simultanément sur les plans économique et social. Cette façon de voir appelle une approche stratégique qui préconise une action concomitante sur ces deux plans économique et social. C'est ainsi qu'une telle stratégie, le développement économique communautaire (DÉC), est étudiée en profondeur dans le présent chapitre afin de savoir si elle constitue un outil efficace pour les intervenants et les intervenantes en service social qui œuvrent dans le champ de la pauvreté. En fait, les initiatives de DÉC ciblent souvent l'amélioration de la situation de

---

<sup>1</sup> Le mot « paupérisation » est parfois utilisé comme synonyme de « pauvreté » dans les écrits sociologiques sur ce sujet. Cependant, il est peu employé dans les ouvrages traitant du service social et il a probablement une signification spécifique dans le langage scientifique — par exemple, sa conceptualisation marxiste (Masset, 1970: 123-124) — qui n'est pas traitée ici. Afin d'éviter toute ambiguïté, ce mot n'apparaît pas dans ce travail.

l'emploi dans la communauté et l'employabilité des individus sans emploi, par un accroissement du pouvoir des membres de la communauté sur les ressources économiques. Puisque, dans une perspective d'intervention sociale, l'exercice d'un pouvoir renvoie à la capacité que possède un individu ou un système d'agir librement en fonction de ses décisions, le concept d'*empowerment* s'est donc avéré un phénomène fondamental à explorer. En effet, une intervention sociale qui s'en inspire aurait tendance à favoriser l'augmentation de la capacité d'agir des personnes et des communautés. Le cadre conceptuel adopté ici propose trois types d'*empowerment* — l'*empowerment* individuel, l'*empowerment* communautaire, le *self-empowerment*. Or, comme il existe aussi diverses façons de mettre en œuvre le DÉC, il est logique de penser que les effets produits, incluant ceux exprimés en terme d'*empowerment*, peuvent varier également. Puisque cette information permet d'évaluer la pertinence des actions associées au DÉC dans le travail contre la pauvreté des intervenants et des intervenantes en service social, l'état des connaissances sur le DÉC en lien avec l'*empowerment* est donc ensuite scruté. Cet exercice démontre toutefois qu'on ne sait pas encore clairement quels types d'*empowerment* sont produits par les initiatives de DÉC ni comment elles arrivent à le faire. Ce chapitre enchaîne donc avec une discussion sur les enjeux et les limites de l'*empowerment* dans la lutte contre la pauvreté suivie d'une autre sur les enjeux et les limites du DÉC relativement à l'*empowerment*. Enfin est présenté un exposé de la question générale de cette recherche.

## **1.1 LES TRADITIONS DE L'INTERVENTION SOCIALE EN LIEN AVEC LA PAUVRETÉ**

Le service social est né de la lutte contre la pauvreté tant au Québec qu'aux États-Unis (Garvin et Cox, 1987: 33; Groulx, 1993: 13; Zastrow, 1995: 4). Jusqu'à présent, les mesures prises sur ce front ont ciblé des personnes appauvries, soit comme individus, soit à l'intérieur de catégories précises, ainsi que des communautés en déclin ou autrement faibles sur le plan économique. Un bref regard sur les façons dont ces actions ont été menées permet d'identifier certaines faiblesses qu'ont eues les interventions sociales sur le plan de la pauvreté dans le passé et que les interventions sociales s'inscrivant dans les mêmes voies possèdent encore aujourd'hui.

### 1.1.1 L'INTERVENTION SOCIALE AUPRÈS DES INDIVIDUS APPAUVRIS

Les interventions sociales pour réduire les problèmes économiques des individus appauvris se concrétisent généralement par :

- l'augmentation de façon ponctuelle des ressources matérielles et financières des personnes pauvres (bienfaisance, services de dépannage);
- l'augmentation de leurs ressources financières immédiates et futures (information sur les programmes de sécurité du revenu et soutien pour en tirer bénéfice);
- l'amélioration de la gestion individuelle de leurs ressources matérielles et financières (conseils en vue de changements comportementaux);
- la réduction à moyen et à long terme des coûts de leurs nécessités de vie (meilleure gestion par des changements comportementaux, information sur les lois et sur les programmes et soutien pour en tirer bénéfice).

Sur le plan individuel, d'autres interventions sociales cherchent à atténuer les effets psychosociaux de la pauvreté (thérapie) ou à sortir certaines personnes, surtout des enfants, de l'environnement de pauvreté (placement dans un milieu d'accueil).

Les répercussions de ces actions ont été variées jusqu'à maintenant. Par exemple, en imputant à la personne la responsabilité de son état de pauvreté, un grand nombre d'interventions individuelles ont conduit à la stigmatisation et à la culpabilisation des personnes ciblées par l'action. En fait, l'idée qu'un individu soit responsable de son sort traverse l'histoire du service social. Bien que la perception de ce qui est à la base de ce « sort » ait été teintée par diverses croyances assez hétéroclites, deux idées ont agi de façon particulière sur l'action du service social auprès des individus vivant la pauvreté : la bienfaisance, qui a refait surface (Fortin *et al.*, 1992: 36), et l'épidémiologie, qui persiste toujours (Lesemann, 1994: 590-591; Mayer, 1994: 1020-1021).

La bienfaisance tente, avant tout, de réduire la pauvreté par l'augmentation ponctuelle des ressources financières et matérielles. Elle constitue d'ailleurs le terreau dans lequel le service social a pris racine. Au départ, celle-ci était fondée sur la prémisse que l'individu était responsable de sa pauvreté en

raison de ses comportements vicieux (le péché), malhabiles (l'ignorance) ou naturellement inférieurs (le fait d'une sélection selon le darwinisme social) (Garvin et Cox, 1987: 30-31; Mayer, 1994: 1013). Bien que certaines de ces idées puissent sembler moins présentes aujourd'hui, l'axe de la bienfaisance n'a pas disparu. Évidemment, l'assistance ponctuelle même sous forme de charité n'est pas à rejeter en soi ni l'éducation qui souvent l'accompagne — par exemple, à un comportement plus mature et discipliné afin d'arriver à bien gérer ses ressources ou à réduire ses dépenses — peut s'avérer fort utile pour augmenter le pouvoir exercé sur différentes facettes de sa vie. Cependant, la mise en œuvre de la bienfaisance peut souvent produire des conséquences négatives. Un problème, par exemple, renvoie aux procédures de sélection tributaires de la doctrine de la double pauvreté, laquelle départage « bons » et « mauvais » pauvres selon des critères moraux (effort, épargne, tempérance, propreté...) (Groulx, 1993: 21, 30; Garvin et Cox, 1987: 33). Une telle approche par catégorisation aura tendance à stigmatiser les personnes, qu'elles reçoivent l'assistance ou non, tandis que les évaluations négatives contribueront à la constitution de blocs de pouvoir indirect (Lee, 1991) que les individus devront éventuellement surmonter pour sortir de leur pauvreté.

Quant à l'épidémiologie, inspirée au début par Freud et par d'autres depuis (Alary *et al.*, 1988: 38-63), elle voit les personnes appauvries comme des patients et attribue leurs problèmes fonctionnels à leur état de santé mentale (Zastrow, 1995: 21-23). L'individu ne demeure pas moins le grand responsable de son état, et l'intervention sociale qui emprunte cette voie cible toujours le comportement individuel (Garvin et Cox, 1987: 41). Cette approche a radicalement changé le cap de l'action du service social sur la pauvreté, le conduisant à se réorienter : a) de la misère matérielle (dont s'occupe la bienfaisance) au mal-être psychosocial; b) d'une clientèle assez précise de personnes pauvres à la société tout entière; c) et d'un champ d'intervention plus ou moins unique — la pauvreté — à une pratique fragmentée en fonction des multiples désordres mentaux (Zastrow, 1995: 21-23).

Emprunté au « modèle médical », l'épidémiologie produit également des effets funestes à cause de son insistance sur les problèmes sociaux, une notion renforcée par un très grand nombre d'études axées sur des méthodologies quantitatives. Des études savantes sur les familles vivant dans des conditions

de grande pauvreté, par exemple, ont eu tendance à « *individualiser* et *médicaliser* les problèmes structurels et conjoncturels vécus par ces familles » (St-Amand *et al.*, 1994: 16-17). Or aborder la pauvreté en tant que problème social ne fait qu'exacerber son individualisation (Lachapelle, 1994: 90). De telles recherches positivistes « mettent l'accent sur la déficience personnelle des membres de ces familles plutôt que sur les stratégies de survie dont elles peuvent faire preuve » (Lesemann, 1994: 581). En imputant à l'individu la responsabilité son état de pauvreté, ces études produisent l'effet pervers de culpabiliser davantage les personnes pauvres et, par là, de nuire profondément à leur santé mentale (*ibid.*: 590; St-Amand *et al.*, 1994: 16). Pire, l'épidémiologie aura tendance à réduire la pauvreté à une simple « condition de vulnérabilité » parmi d'autres et à la concevoir comme pathologie, occultant ainsi le rôle capital de l'environnement. Pourtant, l'absence de ressources peut s'avérer structurelle, car « on n'est plus uniquement en présence des incapacités des individus à faire face à la vie en société, mais on est aux prises avec des insuffisances systémiques de la société » (Beaudoin, 1990: 152-153).

D'autres notions pernicieuses sont également étroitement liées à l'approche épidémiologique, dont, par exemple, le principe du risque qui prétend qu'un problème peut être résolu en éliminant les facteurs de risques spécifiques (Robichaud *et al.*, 1994: 94). La difficulté ici se trouve dans le fait que les groupes décrétés à risque par une opération statistique « ne sont qu'une construction abstraite » (Lesemann, 1994: 589), car ils ne correspondent à aucun groupe précis sur un territoire donné et ne partagent aucune identité commune. Dans un même ordre d'idées, une autre expression tirée de l'approche épidémiologique, « à problèmes multiples », encourage la compartimentation des expertises ainsi que la multiplication de programmes et d'intervenants et d'intervenantes essayant de changer les conduites par « des apprentissages et des remodelages sur des comportements jugés plus appropriés » (St-Amand *et al.*, 1994: 19). L'approche par clientèle qui en découle engendre le double résultat négatif de stigmatiser les personnes ciblées et de démoraliser les intervenantes et les intervenants qui n'ont pas les ressources suffisantes pour une problématique aussi lourde (Lachapelle, 1994: 89). Heureusement, d'autres recherches insistent sur les forces plutôt que sur les faiblesses des personnes pauvres, sur leur ingéniosité, leur débrouillardise et leur courage plutôt que sur leurs problèmes et proposent, au lieu d'une

prescription curative basée sur une causalité inexistante ou insignifiante, une dialectique dynamique des facteurs individuels et environnementaux comme fondement de l'intervention sociale (Lesemann, 1994: 581, 602).

Lorsqu'on s'attarde à cibler des problèmes sociaux spécifiques ou des groupes à risque au détriment d'une action plus globale sur des structures et des mécanismes de la société favorisant ou entretenant la pauvreté, il existe le danger de banaliser la pauvreté, de la classer comme un problème social parmi d'autres et de concevoir la mission du service social comme étant d'intervenir en fonction de multiples problèmes sociaux (Mattaini, 1995: 8). Ceci peut contribuer au nivellement des priorités de travail, reléguant l'action sur la pauvreté à l'arrière-plan pour toutes sortes de « bonnes » raisons, telles le sentiment de futilité (Blondin, 1989 [1966]: 115) et la lourdeur des cas (Lachapelle, 1994: 88-89). On peut même aller jusqu'à escamoter complètement la question de la pauvreté. À titre d'exemple, selon Meyer (1995: x) : « *The social worker's focus is on the psycho-social welfare of clients.* » L'anomalie ici repose dans le fait que le service social est censé considérer que « la personne n'est pas séparable de son environnement social, tout comme l'environnement social n'existe pas séparément des interactions avec ses membres » (Laforest, 1984: 26). L'approche à partir des problèmes sociaux, au contraire, dissocie la personne de son environnement social en l'identifiant à un seul aspect de sa vie. Pourtant, le service social utilise l'expression « personne-en-situation » (*ibid.*; Mattaini, 1995: 1) ou encore la notion de « socialité », promue par l'Ordre professionnel des travailleurs sociaux (Lecomte, 1999: 23) pour synthétiser son champ d'action, ce qui lui « assigne un objet dynamique, qui est l'interaction réciproque entre l'individu et son environnement social » (Laforest, 1984: 26). En revanche, l'idée de problème social est basée sur le déterminisme inhérent à la notion de risque, qui ne tient pas compte de l'ensemble de cette interaction mais seulement de certaines de ses facettes (Clément et Ouellet, 1992 : 123; Robichaud *et al.*, 1994: 94-95). En somme, si « la fonction du service social est de servir d'intermédiaire au processus par lequel l'individu et son environnement établissent des échanges dans un but mutuel d'accomplissement » (Laforest, 1984: 26), on ne sait pas vraiment comment peut être joué ce rôle si l'intervention ne porte que sur une des dimensions du processus et si les paramètres de celle-ci sont circonscrits à partir d'unités de mesure qui ne tiennent pas compte de l'environnement. Si le

mot « accomplissement » désigne « croissance, [...] satisfaction des besoins [et] réalisation des aspirations » (*ibid.*: 27), il est difficile de croire que les approches — l'épidémiologique et de bienfaisance — qui engendrent des effets aussi peu satisfaisants soient compatibles avec le but d'accomplissement.

Il faut enfin noter que la plupart des actions inspirées de la bienfaisance et de l'épidémiologie construisent — involontairement, bien sûr! — une relation de pouvoir dans laquelle la personne dans le besoin occupe bien malgré elle un statut d'infériorité et de dépendance. De fait, une relation de pouvoir peut se développer en tout temps entre une intervenante ou un intervenant et la personne touchée par l'intervention sociale, car lorsqu'un individu possède des ressources dont d'autres ont besoin ou connaît la clé de leur accès, il peut exercer un contrôle sur la vie des autres (Weick, 1981: 174). Cette possibilité de domination peut même s'accroître lorsque la personne dans le besoin croit que les ressources ne peuvent pas être obtenues en dehors de la relation avec la personne qui détient le pouvoir (Simon, 1990). Ceci a pour effet que l'individu sans ressources passe à un statut d'assisté (Lesemann, 1994: 587-588), c'est-à-dire de « bénéficiaire » soumis au diagnostic établi par l'intervenante ou l'intervenant (Weick, 1981: 174-178). Le pouvoir que possède une intervenante ou un intervenant d'établir des diagnostics retire à la personne sans ressources la possibilité de définir sa propre réalité et la remplace par une interprétation qui produit des conséquences qu'elle n'a pas choisies et qu'elle ne souhaite peut-être pas (*ibid.*: 178).

### 1.1.2 L'ACTION COMMUNAUTAIRE EN LIEN AVEC LA PAUVRETÉ

D'autres actions du service social en lien avec la pauvreté des individus ont des visées plus collectives, et elles se traduisent, de façon générale, par :

- l'augmentation des ressources financières futures des groupes de personnes pauvres (actions revendicatrices pour modifier les politiques sociales, l'organisation de groupes de défense de droits);
- la réduction à moyen et à long terme des coûts de leurs nécessités de vie (l'organisation de services collectifs);

- la modification de certaines dimensions de l'environnement de pauvreté (mise sur pied de tables de concertation, animation sociale, développement communautaire).

Ces actions ont produit différents résultats. Par exemple, les interventions revendicatrices d'action sociale ont favorisé le maintien de programmes publics de soutien au revenu qui ont considérablement réduit le taux de pauvreté (Conseil économique du Canada, 1992: 18). La personne pauvre, hélas! n'en porte pas moins le fardeau de sa pauvreté et, pire, certains programmes de sécurité du revenu contribueraient à créer une certaine dépendance (*ibid.*: 24). À l'inverse, l'action communautaire visant à accroître les ressources matérielles par le biais de groupes communautaires de services (alimentation, vêtements, entre autres choses) et à réduire les déboursés courants au moyen de dispositifs autogérés (coopératives d'habitation et de consommation) a très souvent permis aux personnes appauvries de réduire leur dépendance financière en augmentant leur pouvoir économique (Beauchamp, 1988: 38-41; Bélanger et Lévesque, 1992: 719-722; Doré, 1985: 220; Doré, 1992: 136, 139-141; Favreau, 1989: 19-50). Sur ce plan, c'est sans doute dans le domaine du logement coopératif que les résultats ont été les plus éloquentes (Société canadienne d'hypothèque et de logement, 1992). De façon générale, une intervention communautaire favorisant un contrôle collectif sur les ressources économiques semble comporter plusieurs atouts et peut donc constituer une orientation avantageuse pour l'action contre l'appauvrissement.

En fait, certaines études considèrent que l'action communautaire, au moins dans sa version québécoise, a toujours eu une orientation économique<sup>2</sup> (Mathieu *et al.*, 1988: 16). Une tradition d'études sociologiques<sup>3</sup>, a mis en

---

<sup>2</sup> Ce point de vue renvoie au cadre conceptuel des grandes orientations normatives pour les pratiques communautaires (Doré, 1985: 215-216), et il est aussi soutenu, d'une certaine façon, par les analyses ayant étudié ces pratiques dans une perspective de mouvement social, où l'accent est mis sur des éléments de continuité et de rupture entre différentes générations d'organisations communautaires (Bélanger et Lévesque, 1992; Doucet et Favreau, 1991; Favreau, 1989; Fontan, 1991b).

<sup>3</sup> Voir, entre autres : Corbeil, 1970; Côté et Harnois, 1978; Hamel et Léonard, 1973; Lesemann et Thiénot, 1972; McGraw, 1978; Lévesque, 1979.

évidence l'existence d'un courant d'intervention sociale de lutte contre la pauvreté entre le début des années 1960 et le milieu des années 1970, qui misait sur des stratégies collectives axées sur le développement local ou régional ainsi que sur des projets à caractère économique. Jusqu'aux débuts de la Révolution tranquille, l'organisation communautaire en tant que méthode du service social était étroitement associée à la mise en place et à la gestion de programmes sociaux et d'infrastructures sociosanitaires publiques et privées, y compris les « services d'assistance privés » (Morin, 1962: 47-54). Au début des années 1960, au Québec, il est apparu une nouvelle approche qui s'éloignait de l'optique de la bienfaisance et de la charité chrétienne (*ibid.*: 55-61) en proposant un virage fondamental axé sur la participation de la population au développement de son milieu (Martin et Mayer, 1973 [1970]: 304). D'inspiration française<sup>4</sup> (Didier, 1970: 148) et américaine<sup>5</sup> (Blondin, 1967: 65), l'animation sociale a été introduite et encadrée au Québec par l'intervention de plusieurs organismes publics, parapublics et privés<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> La principale influence semble avoir été celle de la méthode de l'enquête-participation développée par le mouvement français Économie et humanisme (Caillot, 1963). bien que d'autres expériences aient probablement aussi exercé une influence significative (Côté et Harnois, 1978: 201-202).

<sup>5</sup> Pour Blondin (1987: 25-26), l'expression animation sociale « cachait » d'autres influences « encore plus réelles et plus poussées » : 1) le *community development* anglais « qui portait les idées de service auto-organisé et d'auto-développement au plan économique »; 2) le *community organizing* américain dans les quartiers urbains en déclin et habités par les minorités ethniques ou raciales, et surtout les méthodes de travail proposées par Saul Alinsky. Dans ses écrits de l'époque (1967: 56-63), c'est l'organisation communautaire aux États-Unis qui domine : Alinsky, bien sûr, mais aussi les comités de planification, les comités de citoyens, la guerre à la pauvreté et les nouveaux projets conçus autour du concept d'« *opportunity* ». Benello (1972: 438) confirme le rapport avec les méthodes d'Alinsky et du mouvement Black Power et l'identifie comme une des causes de la méfiance des animateurs sociaux et des animatrices sociales francophones face à leurs homologues anglophones.

<sup>6</sup> Telles les structures créées par le gouvernement québécois (Bureau de l'aménagement de l'Est du Québec (BAEQ) en 1963, le programme Action sociale jeunesse du ministère de l'Éducation du Québec en 1965...), par le gouvernement fédéral (Compagnie des jeunes Canadiens en 1967, Programme des initiatives locales en 1968...) et par certains organismes privés de bienfaisance (Conseil des œuvres de Montréal en 1963, Service familial de Québec en 1966...).

Plusieurs écrits établissent un lien étroit entre un bon nombre d'initiatives d'animation sociale de l'époque et certaines stratégies contemporaines d'action communautaire dans les champs de l'économie et de l'emploi pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion (Favreau, 1989: 23; Fontan, 1991b: 220-221; Lévesque et Mager, 1992: 39). Les approches des deux générations ont notamment en commun l'idée d'intervenir en fonction du développement d'un territoire plutôt que de viser un problème précis et également celle de favoriser la participation de la population concernée. À l'époque, Benello (1972: 441-442) établissait un lien entre la participation de la population aux décisions qui la concernent et la décentralisation du pouvoir vers le milieu local. En fait, c'est en situant la participation dans cette perspective qu'il est possible de saisir que la qualité de la participation visée — consultative, partiellement ou pleinement décisionnelle — peut varier en fonction de la décentralisation réelle du pouvoir proposée par la stratégie de développement. À titre d'exemple, un projet de développement régional nécessite une délégation du pouvoir vers la région et la participation locale au pouvoir décisionnel ne peut se réaliser que par l'entremise d'une représentation aux structures régionales<sup>7</sup> (Lévesque et Mager, 1992: 38). Il s'ensuit que la réussite d'un projet local requiert une délégation du pouvoir vers ce palier ainsi qu'une structure locale permettant la participation de la population. Cette idée est primordiale, car elle pointe l'intégration de la population dans les structures de pouvoir institutionnel — là où la délégation du pouvoir est formelle et où les ressources sont disponibles — comme étant une voie de sortie de la marginalité (Blondin, 1967a: 66-68).

Ainsi, au fil des années, on peut constater que l'action communautaire semble avoir assez bien réussi là où le pouvoir s'est avéré hautement décentralisé — par exemple, dans la sphère des marchés de biens et de services de la vie quotidienne tels l'alimentation, l'habitation, la garde d'enfants — en misant sur des structures de participation démocratiques, c'est-à-dire les organisations communautaires, pour assurer le contrôle par les personnes intéressées. À

---

<sup>7</sup> Au BAEQ, le développement régional était préférable au développement communautaire — synonyme, à l'époque, de développement local — perçu comme trop individualiste et trop restreint par rapport aux défis économiques à relever et à la cohérence globale à maintenir (Dionne, 1984: 294).

l'inverse, les résultats semblent avoir été moins probants dans les cas où le pouvoir est demeuré centralisé ou dans les expériences où la délégation a été factice, c'est-à-dire où les ressources n'ont pas accompagné les responsabilités déléguées — par exemple, dans le domaine de la santé mentale (Robichaud *et al.*, 1994).

Sur le plan de l'action auprès des communautés territoriales, la situation est moins limpide et ce, en partie parce que la situation est très complexe compte tenu du nombre considérable de structures de pouvoir tant institutionnelles qu'informelles. Plusieurs intervenants et intervenantes communautaires ont, de fait, participé à la mise en place de certaines de ces structures ou à l'organisation de la participation de la population à leurs instances décisionnelles ou à leurs activités. Or les structures formelles étaient liées à des stratégies préconisées au Québec pour développer les territoires et pour améliorer le sort des milieux laissés pour compte. Il en résulte que dans la pratique, depuis la Révolution tranquille, les intervenants et les intervenantes communautaires d'hier et d'aujourd'hui ont dû composer avec plusieurs approches de développement dont les effets relativement à la mission du service social demeurent généralement peu connus.

À titre d'exemple, l'approche du développement régional, prônée par l'État québécois depuis trente ans, a fait formellement son entrée en scène en 1963 avec la mise sur pied du Conseil d'orientation économique du Québec (COÉQ). Par la suite, elle a été mise en œuvre par son successeur, l'Office de planification et de développement du Québec, et par les conseils régionaux de développement (Office de planification et de développement du Québec, 1973: 176-179). Le développement régional a aussi été promu par le gouvernement fédéral, surtout par l'entremise des programmes de son ministère de l'Expansion économique régionale (Robert, 1995: 23-35, 40-44). De façon générale, le développement régional visait surtout la réduction des disparités économiques et s'appuyait sur une concertation et une planification régionales pour y arriver (Lévesque et Mager, 1992: 33-37). Aujourd'hui, il est davantage axé sur l'exploitation optimale des ressources de chaque région et sur la réorganisation de services publics dans une perspective de décentralisation de l'action gouvernementale (Secrétariat au développement des régions, 1997). Selon l'actuelle Politique de soutien au développement local et régional (*ibid.*),

le palier régional joue le rôle d'interface entre l'État et les milieux locaux et c'est au palier local que s'organisent les services de deuxième ligne ou services spécialisés. De nos jours, le développement régional semble se confondre, sur certains plans, avec l'administration régionalisée de programmes publics, c'est-à-dire avec ce qu'il est convenu de nommer la régionalisation. Certes, les doléances des représentants et des représentantes du mouvement populaire et communautaire ainsi que du mouvement des femmes sont assez nombreuses quant à la façon dont la régionalisation se réalise (Boivin et Pelchat, 1998; Bouchard, 1998; Théoret, 1998) : on s'interroge, par exemple, sur la qualité réelle de la participation de la population locale aux structures régionales de pouvoir institutionnel.

Une deuxième stratégie, le développement communautaire, tire elle aussi ses origines de certaines interventions des années 1960, en particulier l'animation sociale pratiquée par la Compagnie des jeunes Canadiens (Côté et Harnois, 1978: 252-276) ainsi que par les collectivités, telle le JAL, qui s'« auto-animaient », (Roy, 1994: 44). Aujourd'hui, le développement communautaire est promu principalement par une partie du mouvement populaire et communautaire québécois (Chagnon *et al.*, 1995: 22-23; Corporation de développement communautaire des Bois-Francis, 1987: 11-12), et également par certaines municipalités, du moins dans leur discours (Gagnon, 1994: 7-13). Il s'agit, dans un cas comme dans l'autre mais à des degrés différents, d'un processus de développement institué par les gens d'un milieu pour changer leur situation. « Le point de départ et d'arrivée du développement visé n'est pas ici le "territoire local", mais la "communauté locale", c'est-à-dire les gens avant le lieu » (Morin *et al.*, 1994: 9). Ceci fait en sorte que la préoccupation première du développement communautaire est souvent d'ordre social (Tremblay et Fontan, 1994: 131). Les structures de pouvoir institutionnel associées au développement communautaire sont généralement de juridiction municipale (office municipal d'habitation, conseil des arts ou des loisirs, comité de quartier). Certes, l'action communautaire sur ce plan s'est plutôt investie dans la mise en place de structures de pouvoir populaire ou communautaire axées sur la défense de droits, la revendication ou l'organisation de services. Un grand nombre d'organisations communautaires ayant émergé ou ayant été autrement soutenues par les intervenants et les intervenantes communautaires se réclament, aujourd'hui, agents de changement sur le plan individuel et

mouvement social sur le plan collectif, à titre de représentantes de l'action communautaire autonome (Leclerc, 1996). Certes, la pratique locale de ces organismes semble de plus orientée vers des problématiques précises, souvent par le biais de tables de concertation sectorielles — par exemple, sur la jeunesse, la sécurité alimentaire, la violence... — qui donnent l'apparence d'avoir délaissé la vision globale du développement communautaire en faveur d'une orientation centrée sur une population à risque ou sur un problème social particulier. Or ces structures sont souvent le fruit du travail d'intervenants et d'intervenantes communautaires qui ignorent peut-être les dangers d'une telle approche dans le traitement individuel. Puisque plusieurs organisations communautaires offrent des interventions sociales de traitement individuel ou de service social des groupes, il existe un risque certain que celles-ci produisent les mêmes effets néfastes de stigmatisation et de culpabilisation chez les personnes appauvries.

Une autre stratégie, le développement local, est plus récente. L'intérêt pour le développement sur le plan local a été suscité par l'arrivée des municipalités régionales de comté à la fin des années 1970 (Robert, 1995: 38-40), mais ce sont des initiatives du gouvernement fédéral, en particulier les sociétés CLE et les comités/sociétés d'aide au développement des collectivités (CADC/SADC), qui en ont été le fer de lance à partir des années 1980 (Lachapelle, 1995: 82-83). À l'inverse, bien que le gouvernement du Québec ait endossé le point de vue du Conseil des affaires sociales voulant que « ce [soient] les individus et les communautés qui se trouvent les mieux habilités [...] pour se prendre en main et promouvoir leur propre développement » (Chevrette, 1995: 39), il considère toujours le palier régional comme étant le plus apte à assumer des rôles d'orientation stratégique comme en témoignent les fonctions respectives des conseils régionaux de développement (CRD) et des centres locaux de développement (CLD) dans la Politique de soutien au développement local et régional, où le palier local est défini comme étant le lieu de programmation, de gestion et de mise en œuvre des services de première ligne, bref le lieu d'exécution (Secrétariat au développement des régions, 1997). Hors des officines gouvernementales cependant, le vocable « développement local » a beaucoup évolué, surtout depuis l'imposant colloque international « Le local en action » qui s'est déroulé à Montréal en 1987 (Association nationale pour le développement local et les pays [ANDLP] et Institut de formation en

développement économique communautaire [IFDÉC], 1989). L'interprétation nord-américaine le situe comme tendance néolibérale de développement de l'économie locale (Fontan, 1993), laquelle est essentiellement préoccupée par la dimension économique des projets de revitalisation (Blakely, 1989: 58-59; Tremblay et Fontan, 1994: 131). Bien que cette perspective soit toujours présente au Québec (Prévost, 1993 : 34-39), surtout dans les lieux de pratique (MCE Conseils, 1999: 24-25), l'expression « développement local » se rapproche de plus en plus de la conception européenne (Fontan, 1991a: 34-37), soit une stratégie partenariale de changement social mesurée à partir de critères économiques, sociaux et culturels (Vachon, 1993: 92-93, 104; Van Dijk et Arteau, 1999). Les centres locaux de développement (CLD) mis en place depuis 1998 sont chargés de mettre en œuvre des projets de développement local sur leurs territoires et représentent aujourd'hui des structures locales de pouvoir institutionnel axées sur la participation de la population locale. L'action communautaire sur ce plan a été déployée davantage vers la mise en place de structures de représentation et de concertation, telles les corporations de développement communautaire (CDC) ou autres regroupements locaux d'organismes communautaires. En fait, 143 personnes représentaient le milieu communautaire dans 102 CLD en 1999 (MCE Conseils, 1999: 2), émanant soit des CDC, soit des organisations communautaires œuvrant dans les champs de la santé et de la défense de droits, soit des groupes de femmes (*ibid.*: 7). Cette présence a des effets très positifs. D'une part, « l'apport du milieu communautaire est [...] fondamental dans la présence des femmes aux conseils d'administration (CA) des CLD » (*ibid.*: 12) car, sans les 81 femmes de la délégation communautaire, le pourcentage de femmes aux CA des CLD chuterait de 25 % actuellement, à 18 %. D'autre part, les préoccupations premières des membres communautaires des CLD touchent le développement de l'économie sociale sur leur territoire (*ibid.*: 24-26), ce qui contribue à renforcer l'intérêt pour les projets ayant à la fois des volets économique et social et, en conséquence, à élargir la perception du développement local à l'intérieur des CLD et au Québec en général.

Depuis une dizaine d'années sont apparues d'autres stratégies également axées sur la concertation et sur le partenariat des acteurs locaux, tel le développement économique communautaire (DÉC), surtout dans les agglomérations urbaines (Fontan, 1991b; Favreau et Ninacs, 1993c; Lemelin et

Morin, 1991), et celle mise de l'avant par Solidarité rurale du Québec qui s'inspire de La déclaration du monde rural (Proulx, 1995: 9-10). Ces stratégies diffèrent de celles qui les ont précédées par leur préoccupation foncièrement simultanée des dimensions économique et sociale du développement (Tremblay et Fontan, 1994: 140) et par leur insistance sur la participation des populations défavorisées à la revitalisation de leur milieu (Fontan, 1993: 16; Morin *et al.*, 1994: 7). Des intervenants et des intervenantes communautaires ont grandement contribué à la mise en œuvre de nombreuses initiatives de DÉC, en particulier les corporations de développement économique communautaire (CDÉC), ou à organiser la participation du milieu communautaire ou de la population locale à l'intérieur de celles-ci, selon le cas. Depuis 1998, huit CDÉC jouent le rôle de CLD sur leurs territoires respectifs et constituent ainsi autant de structures locales de pouvoir institutionnel tandis que les neuf autres CDÉC, à qui aucun pouvoir n'a été formellement délégué, sont, à l'image des CDC, des structures de pouvoir populaire ou communautaire axées sur le développement économique et social. Or les effets réels de la participation de la population, soit directement en tant que membres du conseil d'administration et de comités, soit indirectement par l'entremise des organisations communautaires, ne sont pas vraiment connus. Cependant, les évaluations plus générales des CDÉC démontrent des résultats concluants sur les plans du développement du potentiel de l'économie locale ainsi que sur le plan de la création d'emplois et le développement de l'employabilité (Désaulniers, 1997; Leduc, 1994). Les efforts des intervenants et des intervenantes communautaires semblent porter fruit, car l'environnement économique et social que constituent les quartiers urbains en déclin où les CDÉC sont implantées s'améliore.

Plus récemment, d'autres stratégies ont été proposées, tels le développement durable (Jean, 1995: 301-307), l'insertion par l'économique (Thériault et Langlois, 1995), l'économie solidaire (Aubry et Charest, 1995; Laville, 1992, 1994), l'entrepreneuriat d'utilité collective (Bouchard *et al.*, 1996: 62-73) et l'économie sociale (Groupe de travail sur l'économie sociale, 1996; Lévesque et Ninacs, 1997), soit autant d'approches prônant, chacune à sa manière, la proximité et la solidarité comme fondements du développement ainsi qu'une intervention à la fois économique et sociale. Elles semblent ainsi s'apparenter au DÉC et elles demeurent effectivement assez difficiles à distinguer par le

commun des intervenants et intervenantes. Leur présence sur l'échiquier du développement vient, certes, compliquer le jeu mais, dans l'ensemble, à l'exception du développement durable qui constitue une approche stratégique globale, elles misent sur la création de dispositifs divers — entreprises d'insertion, coopératives de solidarité, coopératives de travailleurs et de travailleuses... — qui s'intègrent dans des dynamiques de développement local et communautaire ou qui en résultent, selon le cas. Par conséquent, elles correspondent moins à une approche stratégique « territorialisée » d'action communautaire qu'à un ensemble parfois nébuleux de pratiques disparates.

### **1.1.3 L'INTERVENTION SOCIALE EN LIEN AVEC LA PAUVRETÉ : RÉSUMÉ**

Dans l'ensemble, les actions du service social en lien avec la pauvreté comportent certaines faiblesses sur le plan de l'intervention sociale auprès des individus, certaines forces sur le plan de l'intervention communautaire auprès des individus et certaines lacunes sur le plan de l'intervention sociale auprès des communautés. De façon générale, les points faibles renvoient aux effets pervers de stigmatisation et de culpabilisation des personnes appauvries et de la relation de pouvoir qui peut s'installer entre l'intervenant ou l'intervenante et la personne dans le besoin. Quant aux résultats les plus probants, il semble se dégager une grande variété d'actions ayant permis aux personnes appauvries et aux communautés locales de s'approprier une maîtrise sur leurs ressources matérielles et financières, soit en contrôlant directement des dispositifs liés à l'économie domestique (où les résultats sont concluants) ou au travail (où les résultats le sont moins), soit en participant à diverses structures de pouvoir institutionnel, populaire ou communautaire.

## **1.2 LES MANIFESTATIONS CONTEMPORAINES DE LA PAUVRETÉ**

Bien que la question de la pauvreté soit centrale à cette thèse, elle ne constitue pas son objet premier. Ce qui est présenté dans cette section n'a donc pas la prétention de constituer une analyse exhaustive du phénomène. Il s'agit plutôt d'une sélection de renseignements particuliers permettant d'aborder la pauvreté d'une façon précise, c'est-à-dire comme phénomène d'exclusion évoluant simultanément sur les plans économique et social. Cette façon de voir permet de préciser l'orientation de l'action du service social en lien avec la

pauvreté. Ainsi, dans un premier temps, quelques traits distinctifs de la configuration actuelle de la pauvreté sont décrits et, par la suite, quelques cadres explicatifs sont présentés afin de mieux saisir ses diverses dimensions.

### 1.2.1 LA CONFIGURATION ACTUELLE DE LA PAUVRETÉ

La pauvreté se manifeste par l'absence des ressources requises pour assurer un bien-être. Puisque les ressources s'acquièrent de façon générale par des ressources financières, il s'agit donc d'une situation habituellement caractérisée par un manque d'argent et mesurée à partir d'indicateurs financiers la décrivant en fonction de la proportion du revenu familial requise pour se procurer les nécessités de base : nourriture, vêtements, logement (Conseil économique du Canada, 1992: 1). Certes, il n'y a pas d'entente ni sur la façon de mesurer les ressources requises, ni sur les éléments qui composent les nécessités de la vie et qui pourraient être rajoutées au calcul (Conseil national du bien-être social, 1999a: 6-11; Ouellet, 1996: 119). Cependant, la pauvreté n'en est pas moins une réalité objective, car même si le taux peut varier selon les différents calculs utilisés, la tendance générale se maintient toujours (Conseil national du bien-être social, 1999b: 11-24).

Puisque la pauvreté est toujours exprimée comme « une carence [...] par rapport à une norme de référence » (Destremau, 1998: 27), on ne peut pas l'apprécier sans tenir compte des valeurs de la société où elle se trouve (Deniger et Provost, 1992: 2). Ceci confère un caractère subjectif à la pauvreté, car ses différentes facettes deviennent sujettes à interprétation, et également une dimension dynamique car, puisque la société évolue, la pauvreté évolue aussi en fonction du contexte social, économique et politique de la société — bien que pas forcément de façon corrélative. En fait, depuis un quart de siècle, la transition vers un type de société de moins en moins industrielle a engendré, de façon progressive, un appauvrissement des collectivités locales et un alourdissement des problèmes vécus par les clientèles des services sociaux publics et communautaires. Le visage de la pauvreté au Québec s'est également transformé de façon significative durant cette période et, depuis une dizaine d'années, il est marqué par plusieurs traits particuliers qui sont demeurés assez constants.

Parmi les caractéristiques de la « nouvelle » pauvreté, on trouve une incidence « ciblée » sur certaines catégories de personnes. Par exemple, la pauvreté frappe plus durement les jeunes familles, en particulier celles avec plusieurs enfants et celles qui sont monoparentales (Deniger et Provost, 1992: 3-11; Conseil national du bien-être social, 1999b: 19-23), les personnes handicapées (Conseil économique du Canada, 1992: 23) et les personnes ayant des problèmes de santé mentale (St-Amand *et al.*, 1994: 9-10). Ces catégories ne représentent toutefois pas toujours les mêmes personnes. De fait, une étude de Statistique Canada indique qu'en 1993 et 1994, quatre personnes sur dix vivaient dans une situation de pauvreté chronique bien que les familles monoparentales fussent celles qui passaient le plus d'années sous le seuil de faible revenu (Laroche, 1998: 22-23). De plus en plus, « [la] pauvreté est donc un état temporaire ou transitoire pour une proportion importante des ménages » en conclut Langlois (1998: 49). Bien que l'état matrimonial soit déterminant quant à une sortie plus rapide des périodes de faible revenu (Laroche, 1998: 21-22), un autre facteur décisif serait d'occuper ou non un emploi rémunéré (Conseil national du bien-être social, 1999b: 14; Langlois, 1998: 50). En fait, dans la tranche des gens âgés de 18 à 65 ans, la taille des personnes qui sont pauvres oscille au gré des aléas du marché du travail, car on y trouve un grand nombre de personnes dont le niveau de revenu est précaire à cause du chômage de longue durée et des emplois non standard, c'est-à-dire des emplois à temps partiel et de courte durée et qui offrent le plus souvent de faibles salaires, peu d'avantages sociaux, peu de sécurité et peu de perspectives d'avancement (Centre canadien du marché et de la productivité dans Deniger et Provost, 1992: 18; Conseil économique du Canada, 1992: 14-15, 29; Conseil national du bien-être social, 1996: 39-41). Il existait jusqu'à récemment un lien relativement stable entre le taux de pauvreté des personnes de 18 à 65 ans et le taux de chômage, mais l'écart se creuse depuis 1995, ce qui signifierait que la reprise économique laisse pour compte un grand nombre de personnes à faible revenu (Conseil national du bien-être social, 1999b: 15) et ce qui semble confirmer l'idée d'une pauvreté chronique chez plusieurs couches précises de la société (Conseil économique du Canada, 1992: 25).

L'intensité de la pauvreté est telle depuis une quinzaine d'années qu'elle dépasse les capacités des programmes d'aide pour répondre aux besoins vitaux des personnes concernées (Conseil économique du Canada, 1992: 39-

40; St-Amand *et al.*, 1994: 9). Ceci a occasionné une surcharge de travail pour les intervenants et les intervenantes (Favreau et Hurtubise, 1993: 27-31; Fortin *et al.*, 1992: 9, 32-33; 44-49), qui ont dû prendre en charge non plus seulement les problèmes liés à la pauvreté, mais également ceux liés à la pauvreté extrême (Deniger et Provost, 1992: 1517; Lesemann, 1994: 593; St-Amand *et al.*, 1994: 10). En fait, cette configuration nouvelle de la pauvreté est apparue en même temps que l'effritement de l'État-providence a restreint la portée des politiques sociales (Alary *et al.*, 1988: 65; Van Schendel et Deblock, 1991). Les intervenants et les intervenantes doivent « faire plus avec moins » au moment où une autre crise surgit, celle de l'emploi (Tremblay et Fontan, 1994: 83-120), qui ferme les portes de l'intégration économique et sociale à leurs « bénéficiaires » tout en augmentant leurs rangs. La crise de la société salariale (Lévesque, 1995: 19-25) donne lieu à un cercle vicieux par lequel les prestations aux sans-emploi contribuent à aggraver le problème du chômage (Rosanvallon, 1995: 118-128), ce qui la fait évoluer en une spirale descendante qui, d'une certaine façon, institutionnalise la pauvreté.

Une des conséquences les plus dévastatrices du paradoxe de la création simultanée de richesse — il y a bien eu une croissance économique au Québec et au Canada depuis vingt ans! — et de pauvreté est la polarisation sociale et économique de la société, qui entraîne l'exclusion des individus (Lévesque, 1995: 22-25) de même que de territoires tant urbains que ruraux (Favreau et Fréchette, 1995: 74-80; Vachon, 1993: 29-48). Sur le plan des communautés, la pauvreté de nos jours possède, de fait, une dimension territoriale qui se manifeste par l'exode des centres-villes et des régions rurales ainsi que par l'enrichissement et la croissance des banlieues (Favreau et Hurtubise, 1993: 161; Lesemann, 1994: 584). Selon Fontan, elle est de plus en plus liée à la dévitalisation de quartiers urbains et milieux ruraux « [vulnérables] face à des processus tels que la concentration, le désinvestissement, le déclin industriel, l'épuisement des ressources naturelles... » (Fontan, 1994: 118).

### **1.2.2 LA PAUVRETÉ COMME PHÉNOMÈNE MULTIDIMENSIONNEL FAISANT PARTIE D'UN PROCESSUS**

Dans la partie précédente, la description des particularités de la « nouvelle » pauvreté est fondée principalement sur des indicateurs à caractère

économique, tel le seuil de faible revenu. Pourtant, la pauvreté peut dépasser la simple pénurie de ressources financières et posséder d'autres attributs. De plus, la pauvreté ne s'avère pas un état immuable, mais constitue plutôt un phénomène à caractère progressif. Cette partie de la thèse fournit quelques précisions à ces égards.

### 1.2.2.1 SUR LE PLAN INDIVIDUEL

Lesemann (1994: 581-584) et Mercier (1995: 8-18) considèrent que la pauvreté peut constituer un phénomène multidimensionnel. Plusieurs études identifient, en fait, des aspects non économiques de la pauvreté, tels un statut social précaire et l'exclusion d'un mode de vie (Mossé dans Fortin *et al.*, 1992: 7), une perte d'estime de soi et un isolement (*ibid.*: 5), une déchirure des tissus sociaux de solidarité et sociabilité (St-Amand *et al.*, 1994: 10) et le manque d'accès à des ressources associées à une notion élargie de besoins essentiels, tel le transport ou l'accès à la formation et aux loisirs (Fortin *et al.*, 1992: 9-12).

Sur le plan individuel, le caractère multidimensionnel de la pauvreté peut l'associer à ce que Bihl et Pfefferkorn (1995: 509) appellent un « processus cumulatif [défini] par l'accumulation de handicaps (de défauts, de déficits) résultant d'inégalités tendant à se renforcer réciproquement ». Selon les auteurs, ces carences seraient de trois ordres (*ibid.*: 508-509) :

- a) le défaut d'avoir (revenu insuffisant);
- b) le défaut de pouvoir (absence de maîtrise sur les conditions matérielles et institutionnelles de sa situation, incapacité à faire face aux aléas de l'existence, dépendance institutionnelle, fragilité des réseaux de socialisation, absence de capacité politique, c'est-à-dire une incapacité à gérer les conflits et une impossibilité à transformer sa propre situation par la lutte collective ou par les médiations organisationnelles ou institutionnelles);
- c) le défaut de savoir (disqualification scolaire, incapacité à symboliser).

Cette idée d'un cumul progressif de déficits multiples permet de concevoir la pauvreté comme « le résultat du processus d'appauvrissement » (Ouellet, 1996: 121) s'inscrivant à l'intérieur de mutations sociales profondes (Boucher et Favreau, 1997: 246-247; Lesemann, 1994: 585-586). Elle permet aussi de voir la

pauvreté chez les individus comme la deuxième étape d'une progression plus large d'exclusion à la fois économique et sociale (Clavel, 1998: 186-204) :

- première étape : la précarité, se reflétant par l'incertitude ou l'irrégularité des ressources ainsi que par l'insécurité sur le plan de la vie quotidienne et familiale;
- deuxième étape : la pauvreté, caractérisée par l'insuffisance des ressources financières, en particulier celle provenant des revenus;
- dernière étape : l'exclusion, comprenant trois dimensions : i) le cumul de plusieurs situations objectives de privation; ii) la stigmatisation (rapport social symbolique négatif); et iii) la rupture des liens sociaux traditionnels.

Selon Clavel, l'exclusion peut s'avérer le stade ultime de la pauvreté, décelé à partir d'indicateurs d'ordre matériel (revenu sous les seuils reconnus, précarité de l'emploi, précarité financière, habitat insalubre ou inadéquat, échec scolaire, mauvais état de santé, difficulté à faire valoir ses droits), social (isolement, désocialisation, perte de civisme) et symbolique (stigmatisation de l'extérieur et auto-inclusion de l'intérieur), et sa présence serait confirmée par le cumul de plusieurs indicateurs à la fois (*ibid.*: 200-204). La comparaison de ce cadre conceptuel (l'exclusion comme cumul de privations multiples) avec celui de Bihl et Pfefferkorn (1995) (la pauvreté comprise comme cumul de « défauts ») permet de constater de nombreux points de rencontre entre la pauvreté et l'exclusion (voir tableau 1 sur la page suivante).

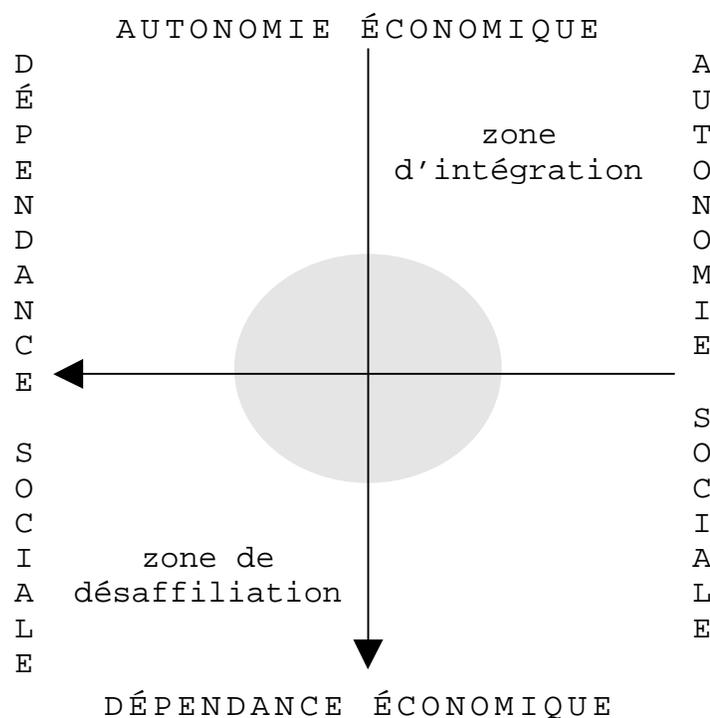
Pour sa part, Castel (1994: 13-16) fusionne la pauvreté et l'exclusion à l'intérieur d'un modèle théorique qui présente « [un] *double* processus de décrochage » : a) le premier ayant trait au travail, à l'intérieur duquel on passe du travail stable au travail précaire pour aboutir au non-travail (cheminement qui renvoie au défaut d'avoir et à plusieurs indicateurs matériels d'exclusion); et b) le deuxième se rapportant aux relations sociales, qui évolue de l'insertion relationnelle forte à la fragilité relationnelle et à l'isolement social (cheminement qui renvoie au défaut de pouvoir et à de nombreux indicateurs sociaux d'exclusion). Cette dégringolade bilatérale donne lieu à deux formes d'exclusion : l'exclusion professionnelle et l'exclusion sociale (Lévesque, 1995: 23-24).

TABLEAU 1. LA PAUVRETÉ ET L'EXCLUSION DES INDIVIDUS

TYPES DE DÉFAUTS (PAUVRETÉ) (Bihl et Pfefferkorn, 1995: 508-509)		INDICATEURS D'EXCLUSION (Clavel, 1998: 186-204)	
d'avoir	<ul style="list-style-type: none"> <li>• revenu insuffisant</li> </ul>	matériel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• revenu sous les seuils reconnus</li> <li>• précarité financière</li> <li>• précarité de l'emploi</li> <li>• habitat insalubre/inadéquat</li> <li>• mauvais état de santé</li> </ul>
de savoir	<ul style="list-style-type: none"> <li>• peu ou pas d'instruction</li> </ul>	matériel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• échec scolaire</li> </ul>
de savoir	<ul style="list-style-type: none"> <li>• incapacité à symboliser</li> </ul>		
de pouvoir	<ul style="list-style-type: none"> <li>• absence de capacité politique (incapacité à transformer sa situation par la lutte collective ou par les médiations institutionnelles)</li> <li>• absence de capacité conflictuelle</li> </ul>	matériel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• difficulté à faire valoir ses droits</li> </ul>
de pouvoir	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fragilité des réseaux de socialisation</li> <li>• dépendance institutionnelle</li> </ul>	social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• désocialisation et isolement</li> <li>• perte de civilité</li> </ul>
de pouvoir	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aucune maîtrise sur les conditions matérielles et institutionnelles de sa situation : incapacité à faire face aux aléas de la vie</li> </ul>		
		symbolique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stigmatisation (de l'extérieur)</li> <li>• auto-inclusion (de l'intérieur)</li> </ul>

En superposant un axe sur l'autre (figure 1 sur la page suivante), Castel (1994: 13) obtient trois zones de socialisation : 1) la zone d'intégration (travail stable et forte inscription relationnelle); 2) la zone de vulnérabilité (travail précaire et fragilité des soutiens relationnels); 3) la zone de désaffiliation (absence de travail et isolement relationnel). Le processus d'appauvrissement débute par une pauvreté « intégrationnelle », passe par une situation de vulnérabilité et aboutit à une pauvreté « exclusionnelle », situation que l'on pourrait croire caractérisée par un manque d'autonomie économique et sociale.

**FIGURE 1. LE PROCESSUS D'APPAUVRISSMENT ET D'EXCLUSION**  
 — ADAPTATION DU MODÈLE DE CASTEL (1994 : 13)



zone grise au centre : zone de vulnérabilité

Il en découle que la lutte contre la pauvreté est étroitement liée à la lutte contre l'exclusion ou, de façon plus positive, à l'insertion des populations exclues, et ce, tant sur le plan économique (emploi et travail) que sur le plan social (relations sociales et citoyenneté active). Cette analyse suggère que l'appauvrissement et l'exclusion peuvent être compris comme inséparables, ces phénomènes renvoyant à des évolutions dynamiques entrelacées plutôt qu'à des états statiques isolés. La pauvreté n'est donc pas seulement un manque de ressources matérielles et financières, mais aussi, sinon surtout, une perte progressive d'emprise sur les moyens requis pour les produire ou se les procurer. Elle s'accompagne invariablement d'un effritement du réseau social, d'une exclusion de la société civile par le truchement subtil de l'impossibilité de participer à la société de consommation et par la mise à l'écart des milieux sociaux qui soutiennent la vie professionnelle.

### *1.2.2.2 SUR LE PLAN D'UNE COMMUNAUTÉ TERRITORIALE*

Plus il y a d'individus qui sombrent dans ce cycle négatif, plus la communauté à laquelle ils appartiennent s'appauvrit elle aussi, son tissu social s'effiloçant, ses activités économiques se réduisant, sa capacité à soutenir ses membres s'épuisant. Mais l'appauvrissement n'est pas limité aux individus et il peut aussi se manifester sur le plan de la communauté en tant que telle. Cependant, comme c'est le cas pour les individus, la pauvreté d'un quartier ou d'un village peut également s'avérer multidimensionnelle. Elle apparaît, selon Favreau et Fréchette (1995: 74-80), comme un processus s'échelonnant sur trois étapes : 1) une première, se manifestant par une condition socioéconomique en déclin, mais où l'économie locale et le tissu social sont toujours assez solides pour permettre certaines mobilisations autour d'enjeux précis; 2) une deuxième, où prévaut une plus grande faiblesse économique et sociale caractérisée par l'apparition de problèmes socioéconomiques multiples et concomitants; 3) une dernière, où sévit un contexte de crise sur tous les plans et dans laquelle le milieu dépend des transferts publics et d'une économie informelle pour assurer le bien-être (tableau 2 sur la page suivante).

En somme, lutter contre la pauvreté équivaldrait à lutter contre l'accumulation individuelle et collective de déficits matériels et sociaux ou, de façon plus positive, à réapprovisionner les individus et les collectivités là où ils sont déficitaires sur les plans de l'avoir, du pouvoir et du savoir. Sur ce plan, Swack et Mason (1987: 327-328) considèrent qu'il faut mettre l'accent sur l'absence de pouvoir car, à leurs yeux, la pauvreté serait liée au manque d'emprise des populations appauvries sur les ressources dont elles ont besoin pour assurer leur bien-être, en particulier les ressources économiques. Ce défaut de pouvoir du milieu sur les ressources favorise la sous-exploitation de celles-ci et parfois leur dilapidation. En fait, selon les auteurs, ce qui devrait être ciblé par l'action contre la pauvreté, ce n'est pas tellement l'augmentation des ressources matérielles et financières, mais bien le contrôle de leur production et de leur répartition. Le fait que le contrôle échappe au milieu constituerait donc le problème principal à résoudre, et ceci devrait s'effectuer au moyen de modifications permanentes dans les structures et les dynamiques de pouvoir local ainsi que par la mise sur pied d'organisations démocratiques permettant

**TABLEAU 2. INDICATEURS DES QUARTIERS PAUVRES EN MILIEU URBAIN  
(FAVREAU ET FRÉCHETTE, 1995: 74-80)**

TYPE DE QUARTIER/ DIMENSION	EN VOIE D'APPAUVRISSMENT	EN DIFFICULTÉ	EN CRISE
situation socio-économique de la population	<ul style="list-style-type: none"> <li>situation socio-économique se détériorant un peu plus d'année en année</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% élevé de jeunes en chômage, de décrochage scolaire, de jeunes familles à faible revenu...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% élevé de familles à parent unique, de personnes âgées, d'assistés sociaux, de sans-emploi</li> <li>prédominance du logement social</li> </ul>
situation de l'économie locale	<ul style="list-style-type: none"> <li>économie locale disposant d'un certain potentiel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>économie locale faible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>absence d'économie locale, existence d'une économie informelle</li> </ul>
degré de développement de l'infrastructure des services de base	<ul style="list-style-type: none"> <li>services en voie de détérioration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>faiblesse de certains services de base</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>faiblesse marquée des services de base (transport local, centre commercial, garderie...)</li> </ul>
force du tissu social (cohésion ou appartenance sociale)	<ul style="list-style-type: none"> <li>tissu social potentiel assez fort</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>tissu social affaibli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>tissu social morcelé, faible (délinquance, vandalisme...)</li> </ul>
vitalité communautaire (organismes de type communautaire)	<ul style="list-style-type: none"> <li>un certain individualisme</li> <li>capacité de mobilisation forte autour d'enjeux concrets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>organisation communautaire dans certains champs d'intervention</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>faible dynamisme communautaire, nécessitant une intervention extérieure forte</li> </ul>

l'exercice de ce contrôle. Les auteurs ne désavouent pas les politiques sociales, lesquelles permettent de répondre aux besoins les plus immédiats des personnes pauvres, mais ils croient qu'elles devraient être accompagnées d'une stratégie permettant aux individus et aux milieux de devenir autonomes

(Swack et Mason, 1987: 346). Implicite, ici, est la présomption que, une fois l'emprise sur les ressources acquise, celle-ci s'effectuera dans le but d'assurer le bien-être de tous les membres de la collectivité. L'analyse de Swack et Mason propose une intervention auprès de la communauté analogue à celle suggérée pour contrer l'appauvrissement individuel, car elle préconise une intervention à la fois sur le plan économique (emprise sur les ressources économiques) et, bien qu'il soit implicite, sur le plan social (ladite emprise doit assurer le bien-être de tous les membres de la collectivité).

### **1.2.3 LA PAUVRETÉ : RÉSUMÉ**

La configuration actuelle de la pauvreté est marquée par une intensité qui fluctue depuis une quinzaine d'années en fonction des aléas du marché du travail et une expression territoriale associée aux quartiers urbains faibles sur le plan économique et aux régions rurales en déclin. Ces nouveaux attributs de la pauvreté appellent une intervention sociale centrée sur la situation de l'emploi des individus ou sur la situation économique d'un territoire selon le cas. Or certaines explications théoriques permettent de comprendre la pauvreté comme étant un phénomène d'exclusion évoluant simultanément sur les plans économique et social. Cette façon de voir permet de penser qu'une action efficace devrait viser le processus s'opérant sur ces deux plans et donc, à la fois, le développement économique et le développement social.

### **1.3. LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE COMMUNAUTAIRE (DÉC)**

Parmi les stratégies de développement ayant un axe de lutte contre la pauvreté en figure une qui préconise une telle action concomitante sur les plans économique et social, et il s'agit du développement économique communautaire (DÉC). Depuis une quinzaine d'années, un bon nombre d'intervenants et d'intervenantes communautaires ainsi que plusieurs établissements du réseau des affaires sociales et d'organisations communautaires s'inscrivent, souvent sans le savoir, dans le courant du DÉC en participant à l'élaboration et à la mise en route de projets partenariaux axés sur le déploiement de dispositifs économiques contrôlés localement pour accroître le bien-être d'une communauté et de ses membres, encourageant par là les personnes et les organisations à devenir « des acteurs du changement »

(Doucet et Favreau, 1991: 62). Bien que la « nouvelle » conscience de l'appauvrissement des communautés locales et des quartiers (Favreau et Hurtubise, 1993: 27-31) et des déterminants sociaux de la santé et du bien-être (Fédération des CLSC du Québec, 1994: 33-42) puisse expliquer, en partie, cet engagement, la mise en œuvre du DÉC s'insère dans une trajectoire historique d'approches diverses préconisées depuis une quarantaine d'années au Québec pour contrer l'appauvrissement. De fait, la majorité de ces approches perdurent encore aujourd'hui, ce qui crée une véritable abondance de stratégies sur le plan du développement.

Quoi qu'il en soit, le DÉC possède ses caractéristiques propres et ce sont justement celles-ci qui peuvent justifier le fait que les initiatives qui lui sont associées soient scrutées dans le but d'évaluer le DÉC en tant qu'axe stratégique de l'intervention sociale. En fait, le DÉC pourrait s'avérer une orientation stratégique intéressante pour l'action du service social en lien avec la pauvreté à condition qu'il puisse remplir une ou plusieurs des conditions suivantes : 1) si les actions qui s'en inspirent favorisent le renversement de la stigmatisation et de la culpabilisation subies par les personnes appauvries; 2) si les interventions s'inscrivant dans son approche tendent à réduire ou à éliminer la relation de pouvoir qui peut s'installer entre l'intervenant ou l'intervenante et la personne qui requiert ses services; 3) si la façon dont il est mis en œuvre permet aux individus collectivement et aux communautés locales d'exercer une maîtrise sur les ressources économiques nécessaires pour réduire leur appauvrissement; 4) si les interventions qui en découlent ciblent la situation de l'emploi des individus ou la situation économique d'un territoire; 5) si ses actions cherchent à contribuer à la fois au développement économique et au développement social des communautés appauvries.

### **1.3.1 LES DIMENSIONS STRATÉGIQUES DU DÉC**

Le DÉC est avant tout une orientation stratégique que peut emprunter une intervention auprès de communautés en déclin ou défavorisées sur le plan économique. Fontan (1993: 16) le définit comme suit :

[° ] une stratégie globale de revitalisation socio-économique d'une communauté marginalisée où, par la valorisation des ressources locales et le recours à de nouvelles solidarités, des organisations et des institutions

contrôlées démocratiquement par des représentants de la communauté sont créées et facilitent la représentation de la communauté à des institutions extérieures qui exercent une influence sur la gestion des ressources locales.

Cette nature stratégique permet aux initiatives de DÉC de traverser plusieurs disciplines (développement urbain, rural, régional, aménagement du territoire, service social...). Or, quel que soit le point d'ancrage, ses composantes clés (en tant qu'orientation stratégique) sont, en gros, toujours les mêmes (Douglas, 1994: 42; Nutter et McKnight, 1994: 96). Au Canada, on y trouve généralement :

- a) une démarche collective de changement social, axée sur le partenariat, visant des transformations structurelles à moyen et à long terme;
- b) le développement d'une autonomie d'action locale se traduisant par la prise en charge par le milieu de la gestion de ses ressources;
- c) le déploiement et l'utilisation de dispositifs économiques pour atteindre des fins sociales, culturelles et environnementales;
- d) l'intégration du social et de l'économique au sein d'une approche territorialisée.

Au Québec, la participation des populations marginalisées est également incluse comme élément capital (Favreau et Ninacs, 1993c: 15-18; Fontan, 1993: 16). À l'instar de Morin *et al.* (1994: 9), Favreau et Lévesque (1996: xix) ajoutent « la communauté comme point de départ et comme point d'arrivée » ainsi qu'une dimension inusitée : « le [mouvement] communautaire en tant que dispositif associatif premier de revitalisation ». Les écrits sur le DÉC situent généralement sa véritable éclosion dans les années 1980 lors du virage économique qu'ont connu une partie du mouvement populaire et communautaire et une partie du mouvement syndical (Bélanger et Lévesque, 1992: 724-736; Favreau et Ninacs, 1993c: 4-5). Ses racines dans le mouvement populaire et communautaire teintent le DÉC québécois de couleurs sociales et l'associent aux valeurs « communautaires » véhiculées par ce mouvement social. Ces valeurs seraient la justice, la solidarité, le respect, la démocratie, l'autonomie, l'équité et la responsabilité (Lamoureux, 1999: 190). Plusieurs projets de DÉC tenteraient de mettre en œuvre ces finalités par la gestion collective, l'absence de but d'enrichissement (tout en visant la rentabilité) et la production de biens et de services socialement utiles (Mathieu *et al.*, 1988: 37-

38). On retrouve également certaines de ces valeurs dans les convictions du DÉC, telles qu'elles ont été identifiées par Papineau (1994: 13-17) :

- a) la conviction qu'il faut articuler une vision commune pour la communauté par le biais d'un échange d'idées et d'expertises entre les individus occupant différents rôles et niveaux dans la communauté;
- b) la conviction que les membres les plus marginalisés de la communauté ont la capacité de devenir *empowered*, et donc d'organiser et de changer leur vie en fonction de leurs propres choix;
- c) la conviction que la recherche d'une justice sociale repose sur un développement économique qui comprend la création d'emplois stables et bien rémunérés ainsi que le développement d'habiletés « marchandables » pour les membres les plus pauvres de la communauté.

Le DÉC reposerait sur le postulat que les collectivités marginalisées tendent à faire des progrès remarquables lorsqu'elles peuvent exercer un contrôle sur les ressources dont elles ont besoin pour leur propre développement et ce, non seulement sur le plan économique, mais sur tous les plans. Les ressources économiques demeurent centrales, toutefois, et, parce que le DÉC se veut une approche globale, sa perspective sur les ressources est foncièrement très large. Ainsi, le DÉC préconise une stratégie de développement endogène qui repose sur : a) le développement de la pleine capacité de toutes les personnes sur un territoire; b) un rendement optimal de la circulation de tous les capitaux dans un milieu; et c) l'aménagement du territoire ainsi que l'exploitation de toutes les ressources naturelles et infrastructures locales. Dans ce modèle, les ressources matérielles comprennent tous les biens meubles et immeubles dont dispose un milieu, y compris son parc immobilier et ses ressources naturelles; les ressources humaines sont perçues de façon inclusive en considérant que chaque personne peut jouer un rôle dans la satisfaction des besoins collectifs; on cherche à utiliser l'ensemble des ressources financières, c'est-à-dire toutes les sommes qui entrent dans un milieu, quelle que soit leur provenance, et on en invente lorsque nécessaire, par exemple, en instituant le troc lorsque l'argent se fait rare.

Les praticiennes et les praticiens de DÉC réunissent des pratiques, des programmes et des méthodes provenant tant du domaine du développement

économique que de celui du développement social, et essayent de les intégrer à une approche globale de développement local « de bas en haut ». Le DÉC renvoie à une notion de développement qui dépasse l'idée d'une simple croissance linéaire ou comptable et vise des transformations structurelles à long terme (Douglas, 1994: 42; Nutter et McKnight, 1994: 95). Il s'agirait donc d'un processus de changement social dans le sens d'une « revitalisation socio-économique d'une communauté » (Morin *et al*, 1994: 11).

### 1.3.2 LES PRATIQUES DE DÉC AU QUÉBEC

Selon Fontan (1993: 15-16), le DÉC renvoie à un ensemble « [d']initiatives locales et communautaires progressistes<sup>8</sup> de développement de l'économie », caractérisées par : a) la localité ou une partie de la localité comme lieu d'intervention; b) des objectifs sociaux s'ajoutant aux objectifs économiques; c) l'encouragement au partage des responsabilités, à l'entraide et à l'autonomie; d) une propension pour des formes économiques non traditionnelles (coopératives, entreprises alternatives ou communautaires, autogestion...); e) une visée d'emprise locale sur la propriété des ressources et sur les institutions; f) des projets pensés en fonction des capacités et des besoins de la communauté à court, à moyen et à long terme; g) des efforts pour minimiser les effets négatifs engendrés par le changement; h) une volonté chez les organisations créées d'être représentatives et responsables auprès de leur communauté. Sur la scène québécoise, on peut distinguer deux grandes familles de ces pratiques<sup>9</sup> : a) les organisations intermédiaires, qui sont les

---

<sup>8</sup> À ses yeux, les initiatives de DÉC « visent à transformer la façon de faire le développement pour générer un environnement socio-économique qui soit vital, équitable, sécuritaire, de qualité et qui favorise la prise en charge individuelle et collective » tandis que « des initiatives locales et communautaires libérales [...] visent simplement à générer de l'entrepreneuriat local et une certaine croissance économique » (Fontan, 1993: 14).

<sup>9</sup> Favreau et Lévesque (1996: 65-135) proposent trois catégories au lieu de deux : a) les initiatives territorialisées de revitalisation économique et sociale (ici nommées « organisations intermédiaires de DÉC »); b) les initiatives sectorielles d'insertion sociale par l'activité économique (qui incluraient, selon l'explication fournie par Favreau (1998: 171), les activités nommées « initiatives de DÉC » dans ce texte); et c) les initiatives de financement du développement local. Favreau et Lévesque (1996: 128) soulignent que ces

lieux de concertation où se construit le partenariat et où s'effectue la planification stratégique; b) les programmes et les structures tributaires de cette action concertée ou qui s'y apparentent, bien qu'elles aient émergé d'autres sources (Favreau et Ninacs, 1993c: 7-8).

### 1.3.2.1 LES ORGANISATIONS INTERMÉDIAIRES DE DÉC

Selon Tremblay et Fontan (1994: 397-401), il y aurait différents axes d'intervention du DÉC : 1) le développement de l'entrepreneuriat et le soutien aux entreprises; 2) la revitalisation des quartiers et l'aménagement du territoire; 3) la valorisation des ressources humaines; 4) le financement. L'adoption d'une ou de plusieurs de ces interventions dépend des besoins et des ressources du milieu. Or, de façon générale, ce sont les organisations intermédiaires de DÉC qui analysent la situation locale et qui planifient, lancent, pilotent, coordonnent, soutiennent et évaluent les activités qui seront mises en œuvre pour répondre aux besoins. Les corporations de développement économique communautaire (CDÉC) et les corporations de développement communautaire (CDC) constituent des exemples types d'organisations intermédiaires de DÉC<sup>10</sup>. Chacune représente l'apparition d'une « méthode » partenariale inédite : pour les CDÉC, il s'agit d'une concertation entre acteurs sociaux provenant de plusieurs secteurs (public, privé, syndical et communautaire, et parfois la population locale), et pour les CDC, d'un maillage quasi exclusif d'organisations populaires et communautaires en vue de participer au développement en collaboration avec d'autres acteurs sociaux (*ibid.*: 10-14). Les conseils d'administration des organisations intermédiaires de DÉC ainsi que leurs comités constituent les plateaux de concertation où se réalise le partenariat qui les caractérise. Ces mêmes instances sont également des structures de pouvoir institutionnel ou populaire, selon le cas, axées sur la participation de la population locale.

---

dernières « ont pour origine des initiatives partenariales », une dimension qui renvoie, dans cette thèse, aux organisations intermédiaires spécialisées dans le champ du financement.

<sup>10</sup> Quelques ouvrages incluent des références aux sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) sans toutefois les classer comme organisations intermédiaires de DÉC de façon spécifique (D'Amours, 1996; Favreau et Lévesque, 1996). Il y a, de fait, certaines similitudes avec les CDÉC sur le plan des activités, mais les SADC ne semblent pas s'identifier au DÉC (Favreau et Jean, 1994: 137-140; Simard, 1995).

Le rôle des organisations intermédiaires de DÉC consiste, en grande partie, à veiller à ce qu'une véritable intégration des pratiques puisse se réaliser à l'intérieur d'une stratégie globale. Cependant, ces structures diffèrent les unes des autres sur plusieurs plans, marquées par le contexte historique et revêtant les couleurs de leurs milieux respectifs. L'expression utilisée par Fontan (1991b: 537) pour les décrire, « modélisation éclatée », se révèle très pertinente. Au cœur de leur action se trouvent la recherche, l'analyse et la planification. Les autres services varient, et on peut trouver, selon le cas, l'aide technique, le support entrepreneurial, le maillage d'entreprises du secteur privé et de l'économie sociale et les organismes communautaires dans une perspective de maintien ou de création d'emploi, l'assistance financière, le développement de l'employabilité... (Ninacs, 1995c: 71-72)

Il existe aussi d'autres types d'organisations intermédiaires de DÉC plus spécialisés, mis sur pied pour gérer des projets particuliers ou pour œuvrer dans des domaines précis tels que le financement (associations communautaires d'emprunts, institutions financières alternatives), le logement, l'aménagement du territoire et la planification urbaine (fiducies foncières communautaires), la formation et l'aide technique (« instituts » de formation)... Elles ont pour mission de soutenir les autres initiatives de DÉC ou la mise en œuvre de leurs stratégies, d'où l'appellation « bases d'appui » dans la recherche de Favreau et Ninacs (1993: 9). C'est la dimension partenariale de la structure qui permet de classer une initiative de DÉC dans cette catégorie.

### *1.3.2.2 LES INITIATIVES DE DÉC*

Trois critères fondamentaux permettent de déterminer les pratiques de DÉC selon Fontan (1994: 118) : « l'intégration du social et de l'économique au sein d'une approche globale, la lutte contre la marginalisation sociale ou géographique et la volonté de se prendre en main collectivement ». Dans leur étude des pratiques québécoises de DÉC, Favreau et Ninacs (1993: 6-9) ont utilisé des critères similaires pour classer les entreprises et les projets qui tentent simultanément de concilier des objectifs économiques et des objectifs sociaux à l'intérieur d'activités diverses de production de biens ou de services :

- ‡ groupes d'entraide économique : initiatives sans statut juridique basées sur le soutien mutuel des membres du groupe (cuisines collectives, cercles d'emprunt);
- ‡ initiatives rattachées à des programmes publics : structures relativement autonomes, avec ou sans statut légal, créées pour offrir des services à partir de programmes gouvernementaux (projets d'intégration à l'emploi encadrés par des organisations communautaires, en particulier dans les domaines de l'intégration ou de la réintégration au marché du travail et de la formation des femmes surtout aux métiers non traditionnels);
- ‡ entreprises d'insertion : entreprises communautaires de production ou de commerce offrant typiquement à une clientèle composée surtout de victimes d'exclusion, une formation professionnelle par le moyen d'un stage à l'intérieur d'un cadre fonctionnel basé sur celui de l'entreprise privée conventionnelle (afin de répondre à la fois aux impératifs financiers des activités marchandes et à la nécessité de préparer les stagiaires aux réalités du marché du travail), dans un objectif d'intégration à court terme dans un emploi ou un programme d'études<sup>11</sup> (écoles-entreprises, coopératives jeunesse de service, certaines corporations intermédiaires de travail);

---

<sup>11</sup> Il semble exister deux sortes d'entreprises communautaires qui s'attribuent une qualité d'insertion : celles qui « se situent davantage dans une logique de création d'emplois permanents (même si leurs financements sont trop souvent insuffisants pour permettre la création de tels emplois) que dans la logique "d'emplois passerelles" » (Valadou, 1995: 42) et celles où « la création de postes de travail ou d'emplois est également présente alors que les dimensions de formation et d'insertion sociale et professionnelle sont souvent secondarisées, sinon absentes » (*ibid.*: 15). Dans le premier cas, c'est-à-dire où le but avoué est l'insertion mais où l'initiative s'avérera l'employeur final (Gaudreau, 1995: 9-10, 16-17), ces initiatives comportent un authentique volet d'insertion, car elles « sont susceptibles d'offrir [...] des possibilités d'emplois permanents et accessibles à des clientèles vulnérables. » (Valadou, 1995: 61). Cependant, puisque l'insertion par l'économique est un processus qui prend fin au moment de l'embauche ou du retour aux études, il s'ensuit que le fait de trouver un emploi dans ce type d'entreprise communautaire met fin au processus d'insertion. Ceci fait perdre à l'initiative son statut d'entreprise d'insertion. Dans l'autre cas, celui où la dimension de la formation est absente mais où on permet néanmoins aux individus en difficulté de connaître une authentique expérience de travail, la démarche semble s'apparenter à celle d'un stage en milieu de travail. Sans

‡ entreprises communautaires et coopératives de DÉC<sup>12</sup> : entreprises ayant généralement un double caractère, à la fois entrepreneurial et associatif, qui se manifeste par des activités de production et/ou de vente de biens ou de services (relation marchande) effectuées par un personnel rémunéré et une structure organisationnelle dotée d'un caractère démocratique.

Les initiatives de DÉC se distinguent des groupes populaires et communautaires par leur vocation économique (Mathieu *et al.*, 1988: 9). Selon Favreau et Ninacs (1992: 119), elles peuvent également se distinguer des entreprises du secteur privé et d'organismes publics par leur origine (souvent des collectifs de personnes ayant un problème social commun à résoudre), leurs objectifs (lier l'économique et le social), leur mode de gestion (souvent collectif), l'utilisation du capital (pas une source de pouvoir) et l'affectation des surplus (surtout réinsérés dans l'entreprise ou dans l'économie locale).

La plupart de ces initiatives de DÉC correspondent à la définition opérationnelle de l'économie sociale élaborée par le Groupe de travail sur l'économie sociale, qui renvoie aux activités et organismes issus de l'entrepreneuriat collectif et qui s'ordonne autour de cinq « valeurs » (Neamtan, 1996) :

- la finalité de servir leurs membres ou la collectivité plutôt que de simplement engendrer des profits et viser le rendement financier;
- une autonomie de gestion qui les distingue de la production de biens et de services des pouvoirs publics;
- l'intégration de processus de décisions démocratiques dans les statuts et les opérations quotidiennes;

---

condamner ce type d'initiative, il est toutefois difficile de concevoir qu'une telle entreprise communautaire puisse constituer une entreprise d'insertion sans programme de formation.

<sup>12</sup> On utilise parfois l'expression « entreprise alternative » pour désigner cette initiative de DÉC (Bhérer et Joyal, 1987). Selon Lévesque et Malo (1992: 413),

elle peut être à but lucratif ou à but non-lucratif au niveau de ses objectifs économiques, comme elle est soit autogestionnaire, cogestionnaire ou coopérative au niveau de son fonctionnement interne. En d'autres mots, bien qu'il s'agisse d'une entreprise privée, elle projette une certaine image « communautariste ».

- la défense de la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition de ses surplus et revenus;
- le fondement des activités sur des principes de participation, de prise en charge et de responsabilité individuelle et collective plutôt que sur la dépendance.

Il en découle une parenté étroite entre le DÉC et l'économie sociale, et il serait possible d'affirmer que la mise en œuvre d'une stratégie de DÉC peut souvent donner lieu au développement d'initiatives d'économie sociale.

Sur un autre plan, les initiatives rattachées à des programmes publics dont il est question ici ainsi que toutes les entreprises d'insertion tentent de résoudre les problèmes liés à l'emploi des personnes particulièrement défavorisées. Quant aux entreprises communautaires, elles ont généralement été mises sur pied dans le but de créer de l'emploi ou d'assurer des services dans des milieux appauvris. Dans presque tous les cas, tenant compte de leurs modes de gestion ou de gouvernance démocratiques, les initiatives de DÉC constituent des lieux de participation pour les gens du milieu, où une partie de la population peut essayer d'exercer un certain degré de pouvoir sur les ressources économiques sous l'emprise de l'initiative de DÉC.

### **1.3.3 LES ORIENTATIONS ET LES PRIORITÉS DU DÉC**

Il existe, toutefois, des ambiguïtés sur les priorités d'intervention proposées par les organisations intermédiaires de DÉC, dues au fait que le DÉC constitue le point de convergence de différents axes de développement économique. En effet, chaque organisation ayant ses assises dans des champs — et des logiques — parfois fort différents, dont celles axées sur les personnes (développement social, économie sociale), la richesse financière (développement d'entreprises) ou le territoire (développement urbain, rural, régional, aménagement du territoire). Chaque axe apporte forcément sa vision propre du développement et, lorsqu'il s'en réclame, sa conception du DÉC. Shragge (1993: 11-13) considère, de fait, que le DÉC peut se traduire de plusieurs manières, entre autres, par le développement de petites et moyennes entreprises capitalistes, par la lutte contre la pauvreté, par la redistribution du pouvoir et du contrôle local et par le développement alternatif dépassant le milieu local. Dans

l'ensemble, Shragge n'est pas en faveur d'un choix radical sur le plan des approches et rejoint Brodhead et Lamontagne (1994: 264-265) en préférant leur intégration. Ce qu'il met de l'avant, c'est que le DÉC, s'il veut vraiment devenir une stratégie de changement social, doit s'appuyer sur les pratiques d'organisation communautaire et faire intégrer le développement économique dans l'organisation communautaire (Shragge, 1993: 1).

Cette idée que le DÉC puisse emprunter différentes voies a également été esquissée par Boothroyd et Davis (1993), qui considèrent qu'il existe trois grandes approches de DÉC selon l'axe d'intervention privilégié : 1) la croissance économique; 2) les changements structurels; 3) le développement de nouvelles solidarités. Sur le plan théorique, ces approches correspondent beaucoup à d'autres cadres d'analyse, dont ceux :

- a) des principes de comportement économique (non domestique) : marché, redistribution, réciprocité (Laville, 1992: 126-128; Lévesque, 1995: 18);
- b) des « prismes » du développement : classique (la production), critique (la redistribution) et humaniste (la régulation) (Lafontaine, 1995: 99-119);
- c) des formes d'activités économiques : marchande, non marchande, non monétaire (Polanyi dans Lévesque, 1995: 18);
- d) des courants idéologiques sociopolitiques : néolibéral, socio-institutionnel, sociocommunautaire (Favreau et Ninacs, 1993c: 22).

Boothroyd et Davis cernent, pour chaque approche, les orientations stratégiques types, les visions de l'économie et de la communauté, les prémisses d'opération, les actions, le rôle des intervenants et des intervenantes et les limites. Leur typologie s'avère le seul cadre explicatif du DÉC à partir de différentes approches normatives, et elle permet de comprendre que chaque approche vise des finalités différentes.

Ceci offre également une explication de la situation confuse qui prévaut au Québec sur le plan des pratiques de DÉC. Bref, il se trouve de nombreuses initiatives locales ayant des traits communs avec celles qui émanent du DÉC sans qu'elles y soient associées directement. Plusieurs de ces pratiques émergent directement des mouvements sociaux tandis que d'autres émanent de programmes publics (développement de l'employabilité, aménagement du

territoire, développement économique...), ou encore voient le jour grâce à l'intervention d'autres acteurs (chambres de commerce locales, commissions scolaires, caisses populaires). Tout ceci donne lieu à une situation paradoxale, où un grand nombre d'initiatives identifiées comme faisant partie du DÉC (Favreau et Ninacs, 1993c: 7-15) ne s'en réclament aucunement, s'identifiant davantage à la problématique qu'elles tentent de régler ou à leur mouvement d'origine. Or il s'avère possible que le DÉC et les divers mouvements utilisent parfois les mêmes approches (d'où les liens de parenté dans les interventions).

Quelle que soit la façon dont le DÉC est mis en œuvre, Boothroyd et Davis croient que l'objectif général demeure le même : « *to take some measure of control of the local economy back from the market and the state [sic]* » (1993: 230). Or, cette idée d'emprise du milieu sur ses ressources se retrouve, d'une façon ou d'une autre, dans presque toutes les définitions du DÉC, et on peut donc en déduire que la question du contrôle des ressources constitue une composante essentielle du DÉC. Sur le plan de la lutte contre la pauvreté, cette perspective peut s'avérer capitale, car le manque de maîtrise par le milieu sur ses ressources économiques peut contribuer à son appauvrissement (Swack et Mason, 1987).

Sur le plan des priorités d'action, le problème central auquel s'attaque le DÉC au Canada serait celui du chômage et du manque d'emploi (Brodhead et Lamontagne, 1994: 266). Pour les acteurs sociaux québécois, ce problème renvoie à l'appauvrissement des territoires (Favreau et Lévesque, 1996: 39-53) ainsi qu'à l'exclusion économique et sociale d'un grand nombre d'individus (Morin *et al.*, 1994: 11). En fait, les écarts entre l'aménagement de l'espace des centres-villes, des banlieues, des régions rurales et de certains quartiers urbains (Lesemann, 1994: 585-586) lient le DÉC à la lutte contre la pauvreté qui s'établit sur le plan territorial (Fontan, 1991; Morin *et al.*, 1994). De fait, les quartiers urbains et les localités rurales ou semi-rurales en déclin constituent les lieux de naissance des initiatives de DÉC au Québec (Favreau et Ninacs, 1993c: 10-14).

Le DÉC mise sur l'insertion par l'économique (Defourny *et al.*, 1998) pour arriver à ses fins. Or l'insertion par l'économique agit à l'intérieur de deux grands champs d'activité correspondant aux composantes de la demande et de l'offre du marché du travail (Morin *et al.* 1994: 191-192) :

- a) le développement des qualifications permettant l'accès à un travail rémunéré par : 1) le développement personnel au sein de groupes d'entraide économique; 2) le développement de l'employabilité; 3) le placement dans les emplois ou autres activités corollaires;
- b) la création de nouveaux espaces de travail rémunéré et le maintien des emplois existants par : 1) la prise de conscience par les entreprises de leurs responsabilités sociales; 2) la participation des organismes du secteur social au développement économique; 3) le soutien à l'entrepreneuriat; et, surtout, 4) l'invention de nouveaux modèles incorporant à la fois des objectifs de développement économique et de développement social.

L'orientation d'insertion par l'économie dans un cadre territorial semble ainsi répondre aux priorités d'action — l'économie et l'emploi — dictées par la configuration actuelle de la pauvreté.

#### 1.3.4 LES FACTEURS STRUCTURANTS DU DÉC

Une synthèse de recherches sur le DÉC au Canada (Ninacs, 1993) a relevé un nombre de facteurs favorisant la réussite de la mise en œuvre du DÉC, dont :

- des approches participatives, tant à l'intérieur d'une collectivité que dans un organisme, et un degré significatif d'organisation communautaire<sup>13</sup>, à la fois comme condition préalable essentielle et comme action soutenue, car les initiatives de DÉC ont de meilleures chances de réussite lorsqu'elles peuvent profiter de la cohésion sociale qui jaillit de ces pratiques;
- dans les cas d'extrême pauvreté, des mesures spécifiques pour favoriser l'émergence du DÉC, tel le soutien aux groupes d'entraide économique;
- des programmes publics pour financer les initiatives de DÉC, particulièrement les organisations intermédiaires, qui doivent agréer la nature intrinsèquement dualiste du DÉC, être souples et non morcelés, reconnaître le processus d'*empowerment* ainsi que le cycle de

---

<sup>13</sup> Ces facteurs ne sont pas limités aux expériences canadiennes. Voir, à titre d'exemple : Stoecker (1995).

- développement comme des phénomènes à long terme et inclure des modalités d'évaluation reposant sur des indicateurs multiples;
- des programmes de formation et d'aide technique, tant pour le développement des capacités locales que pour le perfectionnement des praticiens et des praticiennes, ce qui suppose des ressources et des outils pédagogiques adaptés au DÉC;
  - une certaine vitalité entrepreneuriale sur le plan communautaire, de façon à mettre en valeur la réussite des entreprises dans le domaine du DÉC;
  - des autorités locales ouvertes au changement, des acteurs sociaux locaux réceptifs aux approches nouvelles ainsi que des pouvoirs publics favorables à l'expérimentation et à l'innovation, car l'agrément d'entreprises expérimentales et de pratiques inusitées a souvent été un élément crucial dans la réalisation des objectifs du DÉC, surtout relativement aux organisations intermédiaires de DÉC.

### **1.3.5 LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE COMMUNAUTAIRE : RÉSUMÉ**

L'intervention distingue le service social des autres disciplines s'intéressant à l'être humain dans son environnement social (Laforest, 1984: 23; Meyer, 1995: xi; Zastrow, 1995: 9). Les finalités de l'intervention sociale peuvent être définies en fonction de la socialité, c'est-à-dire « l'équilibre dynamique dans les rapports entre les personnes et leur environnement immédiat ou médiat » (Laforest, 1984: 25). Être à la recherche d'une intervention sociale renouvelée, c'est donc avouer, d'une certaine façon, l'existence d'un déséquilibre dans les rapports entre les personnes appauvries et leur environnement. Compte tenu du visage actuel de la pauvreté et des repères théoriques sur la pauvreté des individus et des communautés, l'intervention sociale préconisée pour rétablir l'équilibre en lien avec l'appauvrissement devrait favoriser l'appropriation des pouvoirs manquants sur les plans économique et social par les individus et par les communautés. Le DÉC peut-il contribuer à atteindre ce but?

Le DÉC, en fait, constitue une approche stratégique d'intervention sur le plan économique. De par ce fait, il pourrait servir de guide pour l'intervention sociale. Dans la pratique, plusieurs intervenants et intervenantes en service

social ont participé à la mise en place de nombreuses organisations intermédiaires et initiatives de DÉC au Québec et participent toujours au maintien de celles-ci et à la mise en œuvre de leurs plans d'action. Sur le plan stratégique au Québec, le DÉC propose un développement simultané sur les plans économique et social en empruntant une trajectoire d'insertion par l'économique dans un cadre territorial. Il accorde ainsi la priorité au développement économique d'un territoire qui privilégie le développement de l'emploi pour contrer le chômage et le manque d'emploi. C'est, en fait, la voie désignée pour une intervention sociale en lien avec la pauvreté compte tenu de la configuration actuelle de cette dernière.

Sur le plan des pratiques, c'est à l'intérieur des organisations intermédiaires de DÉC que les priorités sont identifiées et que les orientations stratégiques sont choisies. Ordinairement, c'est par le biais des multiples initiatives de DÉC que les décisions sont mises en œuvre. À cause de leurs moyens de gestion ou de gouvernance démocratiques, les organisations intermédiaires et les initiatives de DÉC constituent, de façon générale, des lieux permettant à une partie de la population d'un milieu de participer aux décisions relatives auxdits choix et d'exercer ainsi un degré de pouvoir sur certaines ressources locales.

Il serait possible de croire que le DÉC constitue un certain retour aux sources pour l'organisation communautaire (en tant que méthode du service social), car de nombreuses pratiques d'animation sociale des années 1960 avaient, en effet, les caractéristiques d'une intervention sociale « renouvelée », réclamée aujourd'hui par plusieurs dans la lutte contre l'appauvrissement et l'exclusion sociale, dont : une conception renouvelée et élargie du travail ainsi que de sa valeur dans la société (Deniger et Provost, 1992: 25), la participation active des personnes vivant en situation de pauvreté, l'engagement des différents secteurs de la société (Robichaud *et al.*, 1994: 176) et une approche globale accompagnée d'une analyse structurelle (St-Amand *et al.*, 1994: 19-20). Il s'ensuit qu'une vision globale du développement n'est pas une nouveauté et que les « nouvelles » options stratégiques de développement s'inscrivent dans le courant de changement social qu'annonçaient certaines initiatives d'animation sociale d'il y a quelques décennies. Cependant, en osant insister sur le contrôle des ressources économiques par les personnes et les communautés appauvries elles-mêmes, le DÉC propose une voie assez peu

explorée jusqu'à présent par le service social mais qui s'inscrit logiquement dans la philosophie même du service social sur les plans de la prise en charge et de la participation du milieu comme fondements de l'action auprès des personnes appauvries et des communautés en déclin.

Cependant, pour répondre aux besoins d'une action « renouvelée » du service social sur le plan de l'appauvrissement, il reste à savoir, d'une part, comment, dans les faits, le milieu arrive à augmenter son contrôle sur les ressources économiques et comment l'intervention sociale peut l'aider à le faire et, d'autre part, comment cette intervention et celles prodiguées dans les initiatives de DÉC actives dans le champ de l'emploi peuvent atteindre leurs buts, sans stigmatiser ou culpabiliser les personnes appauvries, tout en réduisant la relation de pouvoir qui peut s'installer entre l'intervenant ou l'intervenante et la personne dans le besoin. C'est, en effet, dans ce but que les initiatives de DÉC ont été scrutées dans cette recherche. Et pour y arriver, puisqu'il est question de contrôle et de pouvoir, l'outil intellectuel ayant servi à leur analyse a été celui de l'*empowerment*.

#### 1.4 L'EMPOWERMENT

Sur le plan de l'action du service social en lien avec la pauvreté, l'absence d'emprise sur les ressources demeure une préoccupation de premier ordre. Avoir une emprise ou encore, contrôler, c'est exercer un pouvoir, et cette thèse estime que le manque de pouvoir individuel et collectif figure parmi les dimensions constitutives de la pauvreté telles que proposées dans les modèles de Bihl et Pfefferkorn (1995) et de Clavel (1998) sur le plan des individus et de Swack et Mason (1987) et de Favreau et Fréchette (1995) sur le plan des communautés. Or l'idée du renforcement ou de la reprise du pouvoir qu'un milieu peut exercer sur ses ressources économiques se retrouve, d'une façon ou d'une autre, dans presque toutes les définitions du DÉC.

Avoir une emprise requiert, chez l'individu ou la communauté concernée, une capacité d'agir concrètement et de façon autonome. En anglais, le mot *empowerment* est utilisé pour désigner cette capacité d'action ainsi que le processus pour l'atteindre (Schulz *et al.*, 1995: 309). En d'autres mots, le terme « *empowerment* » identifie le processus par lequel un individu ou une

collectivité s'approprié le pouvoir ainsi que sa capacité de l'exercer de façon autonome. Puisque l'*empowerment* inspire un grand nombre d'approches pour chacune des méthodes du service social (Ninacs, 1995a: 70-76), il est plausible de croire que ce concept peut constituer un puissant outil pour analyser l'apport des initiatives de DÉC à une intervention sociale qui voudrait favoriser l'augmentation du pouvoir, des individus et des communautés économiquement faibles, sur leurs ressources économiques.

Selon Rappaport (1987: 123), les objectifs d'une théorie sont, entre autres, d'expliquer, de prédire et d'encourager la compréhension des phénomènes étudiés. À son avis, le corpus croissant en quantité et en qualité de l'*empowerment* fournit des assises scientifiques assez solides pour construire un cadre théorique. L'étudiant-chercheur ne peut pas se prononcer sur cette opinion, mais il considère que les écrits savants sur le sujet fournissent suffisamment d'information sur les attributs de l'*empowerment* pour le considérer comme un concept scientifique valable. L'utilisation du concept d'*empowerment* dans cette thèse vise à fournir des points de repère à l'organisation communautaire en situant, de façon cohérente, l'apport des multiples initiatives de DÉC au renforcement des populations et des communautés. Ce qui suit représente le cadre conceptuel de l'*empowerment* ayant servi à délimiter les unités de classification de la méthode d'analyse de contenu retenue pour scruter les initiatives de DÉC dans cette recherche<sup>14</sup>. De façon explicite, il faut noter que l'*empowerment* ne constitue pas l'objet de ce projet de thèse mais correspond plutôt à l'outil intellectuel permettant de l'analyser.

---

<sup>14</sup> Cependant, bien que la théorie puisse comprendre certaines suppositions et proposer certaines hypothèses non vérifiables, elle est influencée par les données collectées tout comme elle influe sur leur interprétation (Rappaport, 1987: 123). Il y a donc eu, dans cette étude, un va-et-vient constant entre la théorie de l'*empowerment* et l'analyse des initiatives de DÉC. Cette relation dynamique entre la théorie et les données émanant de la pratique était rendue encore plus nécessaire par le fait que seulement un nombre infime d'études québécoises ont tenté l'utilisation d'un cadre conceptuel d'*empowerment* pour scruter des initiatives de DÉC ou celles s'y apparentant.

#### 1.4.1 LES TYPES D'EMPOWERMENT ET LES LIENS ENTRE CHACUN

Le concept d'*empowerment* correspond à un point de convergence des philosophies axées sur l'idée que les individus et les collectivités ont le droit de participer aux décisions qui les concernent. Il constitue un élément central, en fait, de plusieurs conceptualisations et pratiques dans des champs aussi variés que la psychologie communautaire (Le Bossé et Lavallée, 1993), la santé publique (Labonte, 1990, 1995), la prévention (Chamberland *et al.*, 1993; Fortin et Gélinas, 1998), le développement international (Friedmann, 1992) et, bien sûr, le développement économique communautaire (Brodhead, 1994: 3; Brodhead et Lamontagne, 1994: 275; Fontan, 1993: 11-12, 16; Lemelin et Morin, 1991: 287; Swack et Mason, 1989: 327) ainsi que le service social (Ninacs, 1995a; Parsons, 1991). Pour plusieurs auteurs, l'idée qu'un individu ou une collectivité soit capable d'agir pour assurer son bien-être est intrinsèque au service social (Laforest, 1984: 28; Rothman, 1995: 22). L'approche axée sur l'*empowerment* tranche avec celle axée sur la bienfaisance, car elle voit le rapport entre tous les individus, y compris celui entre les intervenants et intervenantes et les usagers et usagères, comme étant fondé sur la réciprocité et foncièrement égalitaire (Staples, 1990: 30; Weick, 1981: 180-182). Or il appert une longue tradition d'*empowerment* en service social même si l'apparition du mot est relativement récente. Simon (1994: 16), par exemple, a repéré la présence d'un volet d'*empowerment* dans l'intervention sociale aux États-Unis depuis les *settlement houses*<sup>15</sup> du siècle dernier. Au Québec,

---

<sup>15</sup> Les *settlement houses* aux États-Unis de la fin du 19<sup>e</sup> siècle ont été très importantes car, sans désaveu des valeurs morales de l'époque, certaines intervenantes et certains intervenants qui œuvraient dans ces organismes ont amorcé un travail d'éducation plus collectif auprès des gens d'un même quartier, ciblant des infrastructures, des institutions et des conditions de vie (l'alphabétisation, les conditions sanitaires, l'habitation...) plutôt que les individus (Garvin et Cox, 1987: 34-35; Simon, 1995: 264-265; Zastrow, 1995: 5). Ces pratiques avaient des thèmes communs avec l'animation sociale québécoise des années 1960 (Mayer, 1994: 1015-1016; Groulx, 1993: 79). Même si les actions différaient selon le pays et l'époque, s'articulant surtout autour de la mise sur pied de nouveaux services aux États-Unis et de comités de citoyens au Québec, elles se ressemblaient sur d'autres plans, telles la participation et la démocratie (*ibid.*: 79; Garvin et Cox, 1987: 35). Dans les deux cas, l'individu n'était plus le seul responsable de sa pauvreté, car l'environnement était aussi un élément déterminant du bien-être ou du mal-être d'un individu (*ibid.*: 34-35). De cette

l'*empowerment* renvoie à un courant d'intervention connu sous différents vocables français : prise en charge (Alary *et al.*, 1988), appropriation (Bédard, 1998: 102-105; Lindsay, 1992), emprise (St-Amand *et al.*, 1994: 5, 7) et émancipation (Hurtubise, 1994: 95-96).

De façon générale, l'*empowerment* conjugue : a) un sentiment de pouvoir personnel à une capacité d'influencer le comportement d'autres personnes; et b) une orientation axée sur l'accroissement des forces existantes des individus et des communautés à un cadre d'analyse écologique et à une adhésion à l'idée que le pouvoir ne constitue pas une denrée rare (Gutiérrez, 1995: 205). L'*empowerment* est fondé sur la prémisse que les compétences requises pour effectuer le changement visé sont déjà présentes ou, au moins, que le potentiel pour les acquérir existe, ce qui le situe dans le courant de « *strengths perspective* » (Alcorn et Morrison, 1994: 24; Saleebey, 1992: 8-13). Une recension des écrits (Ninacs, 1995a) a permis l'élaboration d'un cadre conceptuel de l'*empowerment* pour le service social où se trouvent au moins trois types d'*empowerment*, chacun ayant des caractéristiques propres :

- l'*empowerment* individuel, qui correspond au processus d'appropriation d'un pouvoir par une personne ou un groupe;
- le *self-empowerment*, qui permet aux personnes possédant déjà la capacité d'entreprendre une démarche autonome de le faire;
- l'*empowerment* communautaire, c'est-à-dire la prise en charge du milieu par et pour l'ensemble du milieu.

Le pouvoir dans ce cadre conceptuel renvoie à la capacité que possède un individu ou un système de choisir librement (ce qui requiert la présence d'au moins une alternative), de transformer son choix en une décision (Lemieux, 1989: 181) et d'agir en fonction de sa décision tout en étant prêt à assumer les conséquences de sa décision. Le pouvoir se situe donc dans un cadre d'action et, être *empowered*, c'est prendre le risque d'agir, c'est oser étaler ses compétences en public (Breton dans Papineau et Kiely, 1994: 10). La plupart des écrits sur l'*empowerment* considèrent que le développement des capacités

de choisir et de décider constitue le processus d'*empowerment* et que l'acquisition d'une capacité d'agir en est l'étape finale du processus, c'est-à-dire l'état d'*empowerment*.

#### 1.4.1.1 L'EMPOWERMENT INDIVIDUEL

L'*empowerment* individuel opère sur quatre plans : la participation, les compétences, l'estime de soi et la conscience critique (tableau 3 sur la page suivante). Il s'agit d'un enchaînement simultané d'étapes sur chaque plan qui, dans leur ensemble et de par leur interaction, forment le passage d'un état sans pouvoir, *disempowered*, à un état d'*empowered*, où l'individu est capable d'agir en fonction de ses propres choix.

Chaque composante est multidimensionnelle :

- la participation comporte deux volets, l'un sur le plan psychologique (droit de parole<sup>16</sup> et participation aux décisions) et l'autre sur le plan pratique (capacité de contribuer et d'assumer les conséquences de sa participation<sup>17</sup>);
- les compétences sont avant tout techniques; elles impliquent les connaissances et les habiletés permettant, d'une part, la participation et, d'autre part, l'exécution de l'action, et elles peuvent se traduire tant par l'acquisition de nouvelles compétences que par la réévaluation de celles déjà possédées (Papineau et Kiely, 1994: 10);
- l'estime de soi renvoie à une transformation psychologique qui annule les évaluations négatives antérieures intériorisées et incorporées dans l'expérience de développement de l'individu et par laquelle il arrive à être satisfait de lui-même (amour de soi), à évaluer ses qualités et ses défauts

---

<sup>16</sup> Qui inclut le droit de la refuser, car l'exercice réel du pouvoir s'exprime dans les décisions, soit de façon positive lorsqu'on donne son accord, soit de façon négative lorsqu'on refuse son consentement (Breton, 1993: 3-4).

<sup>17</sup> Ce qui inclut la capacité d'agir de façon rationnelle et la propension à s'engager (Le Bossé et Lavallée, 1993: 14-15; Staples, 1990: 30-31).

**TABLEAU 3. COMPOSANTES DU PROCESSUS D'EMPOWERMENT INDIVIDUEL**

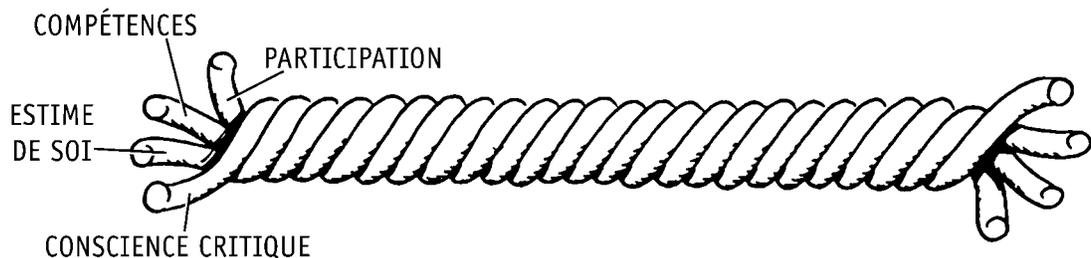
<p><b>LA PARTICIPATION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▣▣▣▣ assistance muette</li> <li>▣▣▣▣ participation aux discussions simples (droit de parole)</li> <li>▣▣▣▣ participation aux débats (droit d'être entendu)</li> <li>▣▣▣▣ participation aux décisions (aval ou refus de consentement)</li> </ul>
<p><b>LES COMPÉTENCES PRATIQUES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▣▣▣▣ acquisition progressive des connaissances et des habilités pratiques et techniques requises par la participation et par l'action</li> </ul>
<p><b>L'ESTIME DE SOI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▣▣▣▣ autoreconnaissance de la légitimité de l'identité propre (amour de soi)</li> <li>▣▣▣▣ autoreconnaissance de sa propre compétence (vision de soi)</li> <li>▣▣▣▣ reconnaissance de sa compétence par les autres (confiance en soi)</li> </ul>
<p><b>LA CONSCIENCE CRITIQUE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▣▣▣▣ conscience collective (la personne ou la collectivité n'est pas seule à avoir un problème)</li> <li>▣▣▣▣ conscience sociale (les problèmes individuels ou collectifs sont influencés par la façon dont la société est organisée)</li> <li>▣▣▣▣ conscience politique (la solution des problèmes d'ordre structurel passe par le changement social, c'est-à-dire par l'action politique dans le sens non partisan du mot)</li> </ul>

(vision de soi) et à penser qu'il est capable d'agir de manière adéquate dans les situations importantes (confiance en soi) (André et LeLord, 1999: 11-20), et donc à se percevoir comme possédant une capacité d'action lui

- permettant d'atteindre des objectifs personnels ou collectifs, selon le cas (Papineau et Kiely, 1994: 9), mais qui requiert la valorisation de sa contribution à l'atteinte des objectifs, aussi minime soit-elle, par d'autres personnes (Lord et Hutchinson, 1997: 14);
- la conscience critique comprend le développement d'une conscience de groupe (conscience collective), la réduction de l'autoculpabilisation (conscience sociale) et l'acceptation d'une responsabilité personnelle pour le changement (conscience politique) (Gutiérrez, 1995: 206-207); elle renvoie également à la capacité d'analyse sociopolitique résultant de la dynamique dialectique d'action et de réflexion (Staples, 1990: 38), qui anime le sentiment d'appartenance et conduit à un engagement envers les autres.

Les composantes du processus s'entrelacent à l'image d'un câble confectionné de quatre cordes, où chacune se renforce mutuellement :

FIGURE 2. LE PROCESSUS D'EMPOWERMENT INDIVIDUEL



Ce renforcement réciproque se réalise progressivement sur un continuum qui varie en fonction d'un nombre considérable de variables. Bien que ne soit pas claire la façon dont agissent les composantes les unes sur les autres, on peut penser que c'est l'interaction des composantes qui caractérise l'*empowerment*, car chacune semble jouer un rôle précis à l'intérieur du processus. Il en découle que l'absence d'une composante aurait pour effet de réduire sinon d'annuler la portée de l'*empowerment*.

Plusieurs composantes du processus d'*empowerment* sont d'ordre psychologique et, de fait, des transformations sur ce plan sont nécessaires pour

passer de l'apathie et du désespoir à l'action, pour contourner les effets pervers des interventions sociales axées sur la bienfaisance ou sur la pathologie et pour surmonter les blocs de pouvoir indirect que constituent les évaluations négatives déjà intériorisées et incorporées, les stigmatisations collectives (Lee, 1994: 12-13, 94-98) et les stéréotypes sociaux négatifs (Grosser et Mondros, 1985: 160). Cette analyse semble partagée par d'autres auteurs, tel Lerner (1986, dans Labonte, 1990: 65), et elle renvoie aux indicateurs symboliques de l'exclusion (Clavel, 1998: 186-204). Pour leur part, Zimmerman et Rappaport (1988: 745-748) ainsi que Zimmerman *et al.* (1992: 720) indiquent qu'il existe un lien direct entre l'*empowerment* psychologique et la participation. De plus, d'autres qualités personnelles sont également associées à l'*empowerment*, dont la capacité d'agir de façon rationnelle et la propension à s'engager (Le Bossé et Lavallée, 1993: 14-15; Staples, 1990: 30-31). Selon Gutiérrez (1995: 206-207), les écrits sur l'*empowerment* psychologique identifient quatre éléments clés : a) l'augmentation de l'efficacité personnelle; b) le développement d'une conscience de groupe; c) la réduction de l'autoculpabilisation; d) l'acceptation d'une responsabilité personnelle pour le changement.

Notons également que la grande majorité des ouvrages sur l'*empowerment* font référence aux écrits de Paolo Freire et insistent sur le développement d'une conscience critique<sup>18</sup> comme composante essentielle du processus. En fait, un grand nombre de personnes renferment en elles-mêmes des blocages indirects qui sont le produit de déficiences structurelles de pouvoir, c'est-à-dire que certaines personnes peuvent subir une exclusion sociale ou économique tout simplement parce qu'elles font partie d'un groupe social spécifique tel les femmes, les gais et les lesbiennes, les personnes ayant des problèmes de santé mentale, les autochtones, les personnes de race noire (Russ, 1994: 145-147). Or même si certains membres d'un tel groupe s'approprient individuellement un degré de pouvoir et de compétence, en général, la majorité des membres du même groupe demeurent opprimés

---

<sup>18</sup> La vraie traduction de *consciousness-raising* est « conscientisation ». Cependant, puisque ce mot renvoie à une approche (Hurtubise, 1991: 147) et à une « référence identitaire » en organisation communautaire (Doré, 1992: 147), l'expression « conscience critique » est utilisée ici pour éviter toute confusion.

(Staples, 1990: 32). Le développement d'une conscience critique serait requis pour surmonter les obstacles psychologiques et pour comprendre que les problèmes ne sont pas tous individuels, ni dans leurs causes ni dans leurs solutions. Cette compréhension pourrait ainsi favoriser le développement de l'estime de soi (Lee, 1991). Dans la pratique, la croissance d'une conscience critique s'avère le produit d'une dynamique dialectique d'action et de réflexion (Staples, 1990: 38), surnommée « praxis » par Freire (1970), donc d'une interaction qui permet un cheminement psychologique s'orientant vers des changements structurels socioéconomiques ou politiques (Breton, 1993: 23).

Cependant, comme le soulignent Breton (1994: 36) et Parsons (1991: 12-13), l'*empowerment* doit déboucher sur l'action pour résoudre les problèmes et modifier l'environnement. En outre, et il existe un danger réel de banaliser la portée de l'*empowerment* si ses finalités sont oubliées, car « [when] empowerment is conceptualized as both a process and a goal, achieving one without the other does not empower » (Breton, 1994: 32). Pour plusieurs (Drolet, 1997: 74; Pernell, 1985: 111; Swift et Levin dans Chamberland *et al.*, 1993: 72), l'*empowerment* est surtout une finalité, dans le sens qu'il vise des changements structurels afin de répartir le pouvoir de façon plus équitable. Cependant, les changements structurels visés varieront en fonction de l'urgence des besoins de l'individu et de l'analyse de l'environnement (Papineau et Kiely, 1994: 11-12).

Le terme *empowerment* a été utilisé en lien avec le service social pour la première fois par Barbara Solomon dans son livre *Black Empowerment* en 1976. Pour cette auteure africaine-américaine, l'*empowerment* cible avant tout les communautés identitaires stigmatisées par les évaluations négatives de la société plus large (Solomon, 1976, dans Lee, 1994: 12). De nombreux ouvrages traitant de l'*empowerment* et du service social ont été produits depuis la publication de celui de Solomon, et un très grand nombre de ceux-ci se sont inspirés de son approche tout en puisant dans les mouvements sociaux en émergence pour examiner comment l'*empowerment* pourrait être bénéfique à d'autres communautés « stigmatisées » tels les femmes, les gays et les lesbiennes ainsi que les personnes handicapées (Simon, 1994: 149-151). L'*empowerment*, bref, est devenu de plus en plus reconnu comme le fondement d'une intervention auprès de communautés *disempowered*. Bien que les

personnes vivant dans la pauvreté ne forment pas un mouvement social en tant que tel, elles sont collectivement culpabilisées et stigmatisées par la société plus large, et ce, par le biais d'études positivistes imputant aux individus et aux familles la responsabilité de leur état de pauvreté (Lesemann, 1994: 581-590; St-Amand *et al*, 1994: 16). Il s'ensuit que, pour ces personnes, l'*empowerment* peut constituer un antidote aux humiliations de la part des mieux nantis.

Mais la capacité d'agir doit dépasser la seule dimension psychologique et, de fait, certains textes considèrent que trop d'insistance est mise sur la dimension psychologique de l'*empowerment*<sup>19</sup>, et donc pas suffisamment sur la nécessité de rendre les ressources accessibles aux individus qui les requièrent et de leur permettre d'influencer les politiques sociales (Riger, 1993, dans Papineau et Kiely, 1996b: 17). D'autres vont plus loin, considérant que l'*empowerment*, en particulier dans les entreprises du secteur privé, n'est rien de moins qu'une duperie (Argyris, 1998). Selon Arnstein (1969, dans Briggs, 1997: 190), un véritable pouvoir requiert non seulement l'accès au processus décisionnel, mais également les connaissances et les habiletés nécessaires pour exercer une influence significative. Ce point de vue renvoie directement aux dimensions de participation et des compétences du modèle présenté ici, les deux autres éléments étant davantage d'ordre psychologique.

Un bref regard sur la « roue de la médecine » (Comité de direction du Projet sur les indices de développement, 1991: 20-21<sup>20</sup>) peut aider à mieux

---

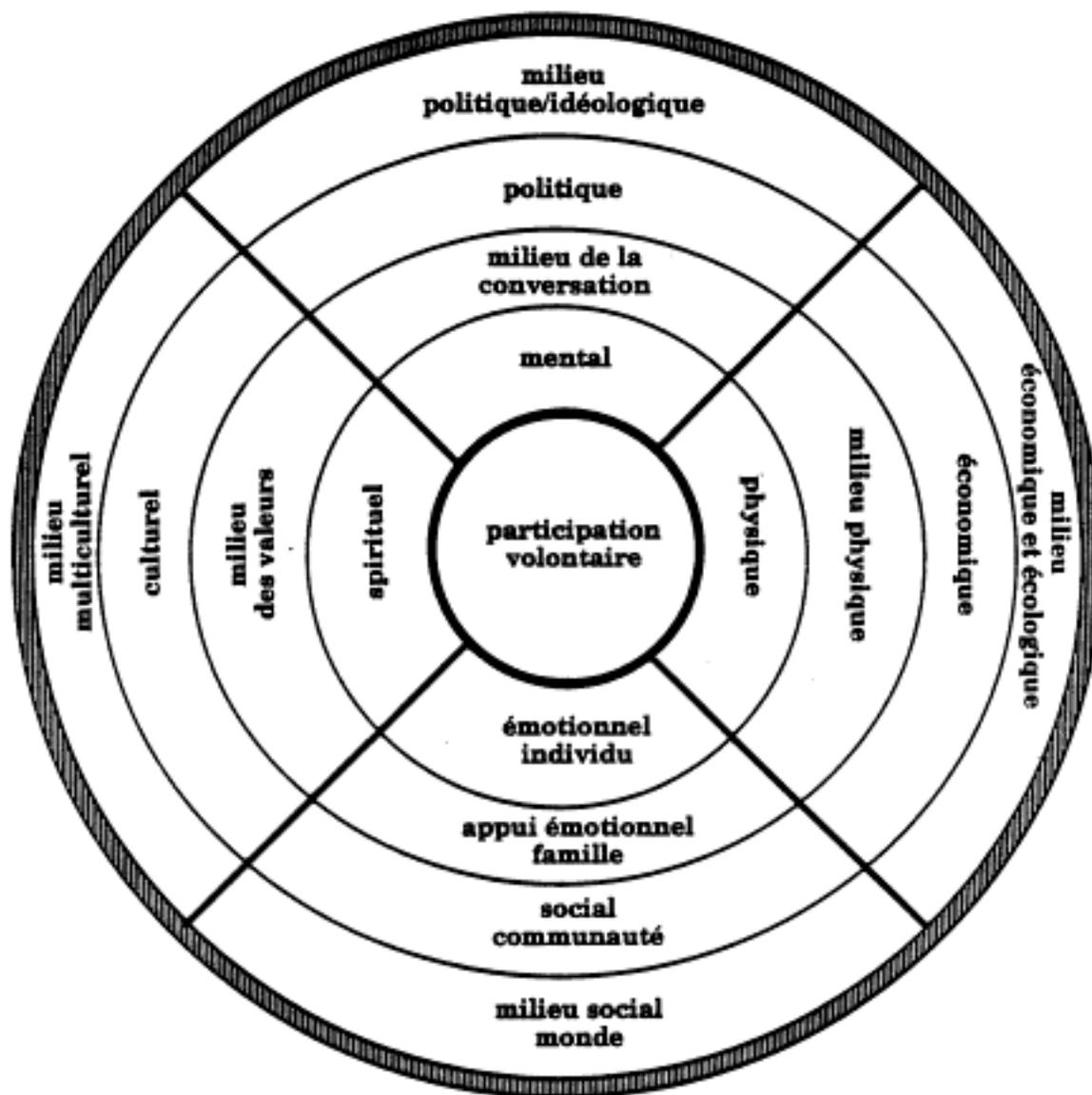
<sup>19</sup> Contrairement à la vaste majorité des auteurs pour qui l'*empowerment* représente le mécanisme par lequel se produisent l'appropriation et l'exercice du pouvoir, Mondros et Wilson font une nette distinction entre le pouvoir et l'*empowerment*. Pour eux, l'*empowerment* constitue un état psychologique, « *a sense of competence, control, and entitlement* » (1994: 5), et ce serait le pouvoir comme tel qui s'avérerait processus et résultat. Bien que leur opinion soit minoritaire dans les textes sur l'*empowerment*, elle a le mérite de situer la question de l'exercice du pouvoir à l'avant-plan de la discussion sur l'*empowerment*.

<sup>20</sup> Il ne faut pas confondre cette conceptualisation avec le cadre astrologique portant le même nom (Sun Bear et Wabun, 01992). De plus, le mot « médecine » tel qu'il est utilisé ici fait référence au caractère thérapeutique de l'utilisation de ce schéma — qu'on nomme parfois « roue de la guérison » — et non pas au modèle médical de l'intervention sociale qui renvoie à une approche en service social ayant ses racines dans l'épidémiologie.

comprendre la complexité d'un tel cheminement. La roue de la médecine (figure 3) est une création des Autochtones de l'Amérique du Nord pour illustrer la vie d'un être humain en fonction de quatre éléments : a) l'élément mental, où le développement se fait à l'intérieur du milieu politique et idéologique; b) l'élément émotionnel, où le développement se fait à l'intérieur du milieu social; c) l'élément spirituel, où le développement se fait à

FIGURE 3. LA ROUE DE LA MÉDECINE

(COMITÉ DE DIRECTION DU PROJET SUR LES INDICES DE DÉVELOPPEMENT, 1991: 21)



l'intérieur du milieu culturel et intellectuel; d) l'élément physique, où le développement se fait à l'intérieur du milieu économique et environnemental.

La roue est divisée en quatre secteurs égaux, chacun délimitant un de ces éléments. Le développement personnel se fait de façon holistique, en tentant d'équilibrer la croissance à l'intérieur de chaque secteur. La roue est également divisée en quatre cercles concentriques, chacun représentant un niveau supérieur de développement et une extension du milieu d'appartenance<sup>21</sup>. Le noyau central est celui de la participation volontaire de la personne à la vie humaine, et les cercles qui l'entourent représentent, dans l'ordre : a) l'individu comme tel; b) la famille (élargie chez les Autochtones); c) la communauté; d) le monde en général. Chaque cercle indique le degré d'intégration à l'intérieur de chaque milieu.

La croissance individuelle est ainsi représentée par une progression excentrique, où l'individu passe d'un niveau social à un autre immédiatement supérieur<sup>22</sup>. Le fait de se tailler une place sur un plan correspond à l'apprentissage requis par l'individu pour passer au niveau suivant où il faut intervenir dans un environnement plus complexe, c'est-à-dire avec un nombre encore plus imposant de personnes et de structures. Ce développement dépend de sa capacité d'agir en fonction de son bien-être à l'intérieur de cet environnement, ce qui implique que l'individu peut, en tout ou en partie, maîtriser les facteurs qui le déterminent et avoir accès aux ressources nécessaires à cet exercice.

---

<sup>21</sup> La roue de la médecine semble reposer sur la prémisse que l'individu n'est pas isolé mais qu'il fait plutôt partie intégrante d'un tout plus global, c'est-à-dire la société dans son ensemble — les personnes, les institutions, la culture, l'environnement physique... —, et que la société dans laquelle évolue l'individu est culturellement homogène.

<sup>22</sup> Cette idée se trouve dans certains textes sur l'*empowerment*. À titre d'exemple, « [la] matrice d'habilitation Murell-Armstrong (Murell, 1985, in Vogt et Murell, 1988, p. 66) identifie **cinq environnements de l'habilitation interactive** [par opposition à l'habilitation qu'une personne effectue par rapport à elle-même, soit l'« auto-habilitation »] (**les paires [sic], le petit groupe, l'organisation, la communauté et la société**)... » (Gagnon, 1995, 55-56, caractères gras de l'auteur).

Certes, puisqu'une personne ne peut pas faire ce cheminement pour quelqu'un d'autre, la démarche de l'individu engagé dans le processus d'*empowerment* débute par sa participation volontaire et repose sur elle. Il s'ensuit qu'une approche axée sur l'*empowerment* doit favoriser — non pas diriger ou encore moins imposer — cette progression. Dans cette perspective, l'intervention sociale doit se fonder sur le soutien et la solidarité, car les individus doivent trouver leurs propres réponses. L'intervention sociale axée sur l'*empowerment* s'inspire généralement de l'éducation populaire, la pédagogie préconisée par Freire, car elle repose sur le questionnement et non pas sur des solutions pensées par d'autres (Simon, 1990: 35).

Lorsqu'un individu peut exercer un pouvoir, il est *empowered*, et les étapes qu'il doit franchir pour y arriver constituent le *processus* d'*empowerment*. Il s'ensuit que l'état d'*empowerment* serait caractérisé par la capacité de choisir, de décider et d'agir. À ce titre, il se rapproche du concept de compétence utilisé dans la sphère de l'éducation. Dans ce champ, la compétence peut se définir comme étant « la capacité qu'a un individu d'accomplir une tâche donnée » (Brien, 1998 : 90) que représente « un ensemble de connaissances déclaratives, de connaissances procédurales et d'attitudes qui sont activées lors de la planification et de l'exécution d'une tâche donnée » (*ibid.*) ou encore « un savoir-faire complexe qui exige la mobilisation et la coordination de plusieurs connaissances » (Tardif, 1999 : 42). Dans un certain sens, être *empowered* serait donc l'équivalent d'être compétent.

#### 1.4.1.2 LES FACTEURS STRUCTURANTS DE L'EMPOWERMENT INDIVIDUEL

Mondros et Wilson (1995) identifient trois ressources minimales pour la réalisation du processus d'*empowerment* individuel : l'interaction, le temps et quelque chose ayant une grande valeur aux yeux de l'individu concerné.

L'interaction fait référence ici à la notion sociologique des actions et des réactions découlant de processus interpersonnels en vertu non « [...] pas de la personnalité de l'individu, mais de ce qu'il est avec d'autres » (Grawitz, 1994: 228). Ceci renvoie à l'idée que le groupe constitue le lieu privilégié de l'*empowerment* des individus (Lindsay, 1992: 11; Parsons *et al.*, 1994: 266-268) car, à l'intérieur d'un groupe, les problèmes personnels peuvent se transposer en préoccupations collectives et le pouvoir peut se voir simultanément

augmenté et partagé (Hirayama et Hirayama, 1985; Pernell, 1985; Ward et Mullender, 1991: 28-29). En fait, Breton (1993: 2) croit qu'une approche axée sur l'*empowerment* ne peut se réaliser, dans le cadre du service social, que par le biais d'un travail avec des groupes de personnes. Logiquement, le processus d'*empowerment* individuel requiert un moyen pour assurer que la capacité d'agir dépasse la seule dimension psychologique. Afin de bien jouer son rôle, ce dispositif de soutien — un groupe, une organisation, une communauté — doit garantir l'interaction telle qu'elle est définie ici, et il doit également s'avérer un lieu :

- a) où l'on se préoccupe autant des processus que des résultats (Shera, 1995: 1; Tropman et Erlich, 1995: 227);
- b) où les membres du groupe partagent un système de valeurs articulé à l'intérieur d'une vision commune (Papineau et Kiely, 1996b<sup>23</sup>: 13);
- c) qui est ouvert au changement, aux idées nouvelles et aux opinions divergentes (*ibid.*);
- d) où règne une atmosphère d'apprentissage et qui offre la possibilité aux individus de développer leurs compétences et leurs habiletés (*ibid.*: 14);
- e) qui offre des occasions aux individus de contribuer au développement du groupe, de l'organisation ou de la communauté par le biais d'actions concrètes bien planifiées et coordonnées (ce qui passe, en fait, par le développement de leurs compétences et de leurs habiletés) (*ibid.*);
- f) où s'exerce sur les plans organisationnel, instrumental et social, un leadership solide de type consensuel qui, simultanément, motive et soutient les individus.

De façon générale, lorsque les objectifs sont pareils, il n'y a pas de raison de douter qu'un processus collectif d'*empowerment* vécu à l'intérieur d'un groupe ne s'échelonne pas sur les mêmes continuums que l'individuel, sauf qu'il sera influencé par un plus grand nombre de variables, telles la qualité du

---

<sup>23</sup> Les facteurs identifiés dans cette liste comme provenant de l'étude de Papineau et Kiely (1996b) s'inspirent des travaux de Maton (1993a, 1993b).

leadership, les ressources disponibles et les stratégies adoptées (Staples, 1990: 39). Sur le plan des ressources, celles-ci doivent être disponibles à même le groupe ou l'organisation pour soutenir les projets des membres. Elles peuvent être matérielles — liées à la condition humaine (nourriture, vêtements, logement) ou aux situations particulières (transport adapté, garde d'enfants), inhérentes à l'action (équipement, outillage) — financières (pour se procurer les ressources matérielles) ou informationnelles (les renseignements, les connaissances et les contacts dont dispose l'organisation).

Le cheminement que permet l'*empowerment* individuel variera, toutefois, en fonction du rôle que joue une personne dans une situation donnée. Par exemple, dans une organisation qui offre des sessions de formation, l'*empowerment* des personnes qui les suivent sera différent de celui des personnes qui les animent, et qui sera, à son tour, différent de celui des membres des instances coordonnant ces activités (Papineau et Kiely, 1994: 10-11). Il s'ensuit que l'étude de l'*empowerment* doit toujours tenir compte des différentes catégories de personnes et du lien existant entre l'individu et le lieu de sa participation (usager ou usagère de services, travailleur ou travailleuse, intervenant ou intervenante, membre...).

Or une approche axée sur l'*empowerment* doit trouver des moyens pour encourager et soutenir la pleine participation de toutes les couches sociales du milieu par le développement de leurs compétences. C'est dans ce sens que, sur le plan organisationnel, les structures démocratiques sont encouragées pour favoriser l'*empowerment* (Schultz *et al.*, 1995: 312), comme c'est le cas dans les pratiques d'organisation communautaire. Certes, ces préoccupations peuvent s'avérer très terre-à-terre. La participation à diverses mesures d'employabilité, par exemple, peut entraîner des difficultés supplémentaires pour les personnes vivant des situations personnelles de crise ou ayant de la difficulté à obtenir des services de soutien tels les services de garderie (Fortin *et al.*, 1992: 27-28).

Sur le plan temporel, le processus se situe dans le long terme (Kieffer, 1984: 27-30), car on ne peut ni hâter ni forcer l'*empowerment*, on ne peut que le favoriser. De façon générale, le processus d'*empowerment* ne se réalise pas du jour au lendemain en raison des nombreuses étapes à franchir sur chacun des quatre plans. Certes, le processus est souvent plus important que les résultats

tangibles de l'action, car les efforts que déploient les personnes augmentent leur sentiment d'appropriation du pouvoir (Shera, 1995: 1). De plus, un processus peut aussi avoir pour but la réparation des « ruptures » antérieures (Tropman et Erlich, 1995: 227), telles la stigmatisation et la culpabilisation des personnes ayant subi une oppression. Quoi qu'il en soit, l'investissement considérable de temps constitue, « du point de vue des organismes de service social, [...] une limitation importante » (Breton, 1997: 52).

Mondros et Wilson signalent que l'appropriation du pouvoir ne peut pas se réaliser sans qu'un individu possède quelque chose à risquer — des connaissances, un bien, de l'argent... —, c'est-à-dire quelque chose à laquelle on attribue une grande valeur. L'exercice du pouvoir reposera sur son choix d'utiliser ou non cette chose, au risque de la perdre. D'une certaine façon, ceci renvoie à la notion de capital<sup>24</sup> mais surtout à celles d'investissement et de risque. Un travail d'analyse de contenu a pointé le sens du risque comme élément fondamental du processus d'*empowerment* (Ninacs, 1994a: 22). Il ne s'agit pas ici d'associer l'*empowerment* à un jeu de fortune, mais plutôt de voir le passage de la décision à l'action comme nécessitant une dimension de risque calculé — qu'on appelle « investir » dans le champ de l'économie et qui se trouve comme enjeu principal du développement. Une décision où on ne risque rien témoigne-t-elle vraiment de l'exercice d'un pouvoir? Et pas n'importe quel « investissement » : ne faut-il pas risquer *son* propre capital? Dans une telle perspective, on peut se demander si un travail social qui cherche à *réduire* les risques — comme c'est le cas plus souvent qu'autrement — peut s'avérer compatible avec une perspective d'*empowerment*.

Le processus d'*empowerment* individuel peut s'avérer contraint pour diverses raisons. Par exemple, l'individu peut manquer de confiance personnelle, ne pas posséder l'information nécessaire, ne pas avoir accès aux ressources requises... Chacun de ces obstacles renvoie à une dimension spécifique de l'exercice du pouvoir. Certains blocages peuvent refléter une difficulté personnelle de l'individu, ou une déficience dans les institutions et les systèmes, ou encore une oppression subie par un groupe social précis. Dans

---

<sup>24</sup> Le capital correspond à une ressource sans laquelle des objectifs ne pourraient pas être réalisés (Coleman, 1990: 302).

une perspective holistique, ce processus n'est pas linéaire mais plutôt multidimensionnel et, de plus, les différentes dimensions sont en interaction et en mutation continues. Ceci renvoie au caractère dialectique des phénomènes dynamiques (Staples, 1990: 31), et donc le processus d'*empowerment* individuel serait un éternel renouveau, où l'individu est continuellement à la recherche des ressources requises pour faire face aux nouveaux accros qui, inévitablement, garniront son parcours de façon récurrente.

Sur le plan de l'intervention, Breton (1993: 7-11) insiste sur des conditions qu'elle considère comme essentielles pour encadrer une pratique sociale visant l'*empowerment* dont, en particulier, l'identification de la justice sociale comme but poursuivi, l'orientation de la dynamique d'entraide dans ce sens et la reconnaissance du processus de conscientisation comme processus politique de libération. Cependant, afin de prévenir le développement d'une relation de pouvoir entre l'intervenant ou l'intervenante et la personne dans le besoin (Simon, 1990; Weick, 1981: 174), les intervenants et les intervenantes doivent également souscrire au principe d'autodétermination des individus (ce qui implique moins de certitude dans leur expertise), utiliser la persuasion plutôt que la coercition, avoir la compassion comme qualité essentielle (*ibid.*: 180-182), partager toute l'information avec les individus et les faire participer aux décisions qui les concernent (Moreau, 1989: 81). Bref, il faut dépasser la simple complicité entre le client ou la cliente et l'intervenant ou l'intervenante pour permettre à l'individu d'exercer un véritable pouvoir non pas seulement en fonction des objectifs visés par l'intervention sociale, mais aussi sur l'intervention en elle-même (*ibid.*: 82).

#### 1.4.1.3 LE SELF-EMPOWERMENT

Un autre type d'*empowerment* sur le plan individuel est le *self-empowerment* (Labonte, 1990; Ward et Mullender, 1991), lequel privilégie l'épanouissement des personnes ayant déjà la capacité d'agir de façon autonome en leur enlevant des obstacles ou en créant des conditions favorables à leur démarche. Il semble découler d'un point de vue philosophique voulant qu'il n'existe pas de

sociétés mais seulement des individus en interaction avec d'autres individus<sup>25</sup>, ou encore de la notion du jeu de l'intérêt personnel, où chaque acteur agit invariablement avec une pleine autonomie de façon individuelle, voire égoïste, pour améliorer son bien-être économique<sup>26</sup> (Brémond et Salort, 1986: 9-10; Due et Clower, 1961: 34-35; Young et Steinberg, 1995 : 11-12). En somme, il s'agit d'un courant conservateur souvent associé à l'assouplissement des règlements étatiques pour les entreprises (Rothman, 1995: 42-43) et au durcissement des contraintes pour les prestataires des régimes publics d'aide financière (Shragge, 1997b).

Actuellement, l'exemple type du *self-empowerment* est l'entrepreneur. De fait, il faut reconnaître une certaine parenté entre les composantes de l'*empowerment* individuel et plusieurs caractéristiques entrepreneuriales, dont l'initiative, le besoin d'accomplissement et d'autonomie, la confiance en soi, le sens du risque et l'engagement<sup>27</sup> (Gasse, 1987: 6-9). Dans un même ordre d'idées, les processus d'*empowerment* et de l'entrepreneuriat sont déclenchés par des situations similaires de discontinuité dans la trajectoire de vie des individus concernés (Belley, 1987: 7, 18-26; Lord et Hutchinson, 1993: 11-13). De plus, à l'instar de l'entrepreneur, l'individu doit lui-même faire les efforts requis pour devenir *empowered*, car une personne ne peut pas traverser le processus pour quelqu'un d'autre (Simon, 1990: 32). Puisque le *self-empowerment* cherche à créer les conditions favorables à une démarche autonome, ceci peut s'avérer capital pour plusieurs personnes, en particulier pour celles possédant déjà une capacité d'entreprendre le processus.

---

<sup>25</sup> Voir, par exemple, la note biographique de l'économiste Jon Elster dans Adler (1993).

<sup>26</sup> L'intérêt personnel constitue la force motrice des lois de l'offre et de la demande sur lesquelles repose le courant dominant de la pensée économique.

<sup>27</sup> Dans un même ordre d'idées, s'inspirant de Mullender et Ward (1991), Vachon *et al.* (1997: 53) considèrent que l'engagement volontaire, l'identité nouvelle qu'acquiert les membres d'un projet d'économie sociale à titre d'entrepreneurs collectifs, la participation qu'un tel projet requiert, le fait que la mise en route d'une entreprise collective soit délibérément tournée vers l'action, le caractère collectif du projet (qui oblige à une certaine égalité entre les membres et qui leur donne une force nouvelle) caractérisent l'entrepreneuriat collectif et l'*empowerment* sur le plan théorique.

Le *self-empowerment* occulte toutefois le recours à l'action collective pour améliorer le bien-être des personnes défavorisées ou des collectivités en déclin. Il ne vise pas le changement social par la modification d'un rapport de force collectif — le but du processus de l'*empowerment* individuel (Lindsay, 1992: 11; Pernell, 1985: 111; Staples, 1990: 34) — mais plutôt l'épanouissement des personnes considérées comme étant déjà capables d'agir de façon autonome. De par cette orientation, le *self-empowerment* semble récuser l'oppression<sup>28</sup> structurelle en plaçant le fardeau du processus d'*empowerment* entièrement sur les épaules de l'individu, quelle que soit sa situation.

#### 1.4.1.4 L'EMPOWERMENT COMMUNAUTAIRE

Un dernier type d'*empowerment* est l'*empowerment* communautaire. Selon Parsons *et al.* (1994: 268-272), il s'agit d'un cheminement vécu simultanément par la collectivité et par les individus qui en sont membres et ce, à travers quatre dimensions :

- a) la participation, permettant à tous les membres d'une communauté, surtout les plus démunis, de participer à sa vie et à ses systèmes;
- b) l'imputabilité, obligeant les systèmes d'une communauté de rendre des comptes de façon à favoriser la compétence ainsi que l'efficacité des individus et de la communauté;
- c) la communication, favorisant l'interaction positive et l'expression de points de vue divergents;
- d) la gestion du changement et des transitions, encourageant à la fois le développement d'un sentiment d'appartenance à la communauté et l'action sur des questions sociétales plus larges.

De façon générale, l'*empowerment* communautaire correspond au moyen par lequel des communautés augmentent leur pouvoir collectif (Fawcett *et al.*, 1984: 146). Il s'avère ainsi un processus complexe reposant sur plusieurs éléments

---

<sup>28</sup> L'oppression est ici définie comme « un processus par lequel des groupes ou des individus, qui ont un pouvoir prescrit ou acquis, limitent injustement les vies, les expériences et les opportunités des groupes et des individus, qui ont moins de pouvoir » (Lindsay, 1992: 11).

critiques présents dans une communauté dont : la circulation large et libre de l'information (*ibid.*: 147), l'intégration, dans des instances décisionnelles, d'individus non perçus comme leaders naturels (Biegel, 1984: 130), le renforcement des réseaux naturels, communautaires et professionnels de soutien aux individus (*ibid.*: 133-135) et l'équité dans la redistribution du pouvoir (Katz, 1984: 204). Pris séparément, chaque élément de l'*empowerment* communautaire doit contribuer au renversement d'un état de *disempowerment* et, de façon conjuguée, ils doivent permettre l'appropriation d'un pouvoir absent ou perdu, soit pour toute la communauté, soit pour une de ses parties.

Or une communauté est plus qu'un simple groupe de personnes. Un groupe peut être compris comme étant « le rassemblement d'un nombre limité de personnes qui communiquent directement, qui poursuivent un objectif commun, qui s'influencent mutuellement et qui partagent un sentiment d'appartenance » (Turcotte et Fournier, 1994: 5). Quant au groupe d'entraide, il se distingue notamment par : une intervention s'appuyant sur des habiletés et des aptitudes naturelles plutôt que professionnelles; une dimension de *self-help*, où celui ou celle qui aide s'aide en même temps; des opérations où les consommateurs de services en sont également les producteurs; une souplesse organisationnelle et un fonctionnement décentralisé; une critique explicite ou implicite des institutions en place (Alary *et al.*, 1988: 43-50; Turcotte, 1994: 124). Lorsqu'on compare les éléments de l'*empowerment* communautaire à ces définitions, on pourrait dire que l'*empowerment* communautaire tente, d'une certaine façon, de transformer la communauté en groupe d'entraide élargi. Cependant, l'*empowerment* communautaire se distingue de l'*empowerment* d'un groupe quelconque de personnes par la prémisse qu'une communauté possède une existence qui lui est propre (celle du groupe varie en fonction des personnes qui le constituent), que ses opérations ne dépendent pas d'une intervention sociale et que ses membres forment un ensemble et possèdent ainsi, par le biais de la communauté, des connaissances, habiletés et capacités collectives (dans le groupe, celles-ci renvoient toujours aux individus qui le composent). Un groupe ne peut pas, en tant que tel, devenir *empowered*<sup>29</sup> —

---

<sup>29</sup> Un groupe *empowered* devient une organisation lorsqu'il se structure. L'organisation, à son tour, correspond plutôt à une communauté « fonctionnelle » (Fellin, 1995: 121-132).

ce sont les personnes qui le constituent qui le deviennent, à des degrés variant selon l'individu. L'*empowerment* d'un groupe serait donc la somme de l'*empowerment* individuel de ses membres — alors que la communauté, elle, peut le devenir.

Sadan et Churchman (1997: 5-9) suggèrent que l'*empowerment* communautaire constitue une progression complexe partant de l'acquiescement passif des membres d'une communauté à leur engagement critique par rapport aux autres membres (tableau 4).

**TABLEAU 4. ÉTAPES DE L'EMPOWERMENT COMMUNAUTAIRE  
(SADAN ET CHURCHMAN, 1997)**

ÉTAPES		ACTIONS
1	découverte (conscience collective)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• établir le dialogue entre les participant-e-s</li> <li>• identifier l'élément critique en commun</li> </ul>
2	appartenance collective et partenariat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• construire la coopération en bâtissant l'infrastructure participative</li> </ul>
3	autodiagnostic	<ul style="list-style-type: none"> <li>• établir un diagnostic en commun</li> </ul>
4	autoreprésentation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• développer les habiletés organisationnelles</li> </ul>
5	opposition à la situation existante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• élaborer la planification stratégique</li> </ul>
6	présentation de la solution	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prendre le plan en charge collectivement</li> </ul>
7	autoévaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• s'évaluer sur le plan de l'<i>empowerment</i></li> </ul>

Selon ces auteures, le processus d'*empowerment* peut s'avérer le fruit d'efforts délibérés de la part d'intervenants et d'intervenantes, où chaque action varie en fonction de l'étape du processus (*ibid.*: 8-13). Elles voient l'autoévaluation comme étant l'étape finale du processus et le déclencheur d'un nouveau cycle car, à leurs yeux, les personnes ayant participé verront les limites et les faiblesses du cheminement qui se termine, ce qui devrait les inciter à recommencer le processus en reciblant le tir (*ibid.*: 9). Faute d'espace, les auteures n'en disent pas vraiment plus long, et c'est dommage car, de façon générale, les évaluations de l'*empowerment* communautaire sont déficientes :

soit qu'elles mesurent l'*empowerment* des individus plutôt que celui de toute la communauté (Zimmerman et Rappaport, 1988), qu'elles ne peuvent pas composer avec le nombre élevé de facteurs sous-jacents à la participation (Itzhaky et York, 1994) ou qu'elles reposent sur les impressions personnelles des leaders (Staples, 1990: 37). L'autoévaluation pourrait peut-être pallier certaines de ces lacunes car, sur le plan individuel, elle peut permettre à l'individu de trouver de nouvelles possibilités d'action et de redéfinir son identité ainsi que son rôle à venir (Fetterman, 1994: 9). Il n'est aucunement exclu que des résultats semblables ne puissent se réaliser sur le plan collectif.

#### 1.4.1.5 L'ORGANISATION COMMUNAUTAIRE

L'intervention sociale vise communément l'un ou l'autre de ces deux buts : a) fortifier et soutenir les individus, seuls, en groupe ou en famille; b) changer les systèmes dans lesquels les individus évoluent. Le premier type de pratiques renvoie aux méthodes de traitement individuel et de service social des groupes, tandis que le deuxième inclut des actions dans les domaines de l'administration des programmes, des politiques sociales et de l'organisation communautaire (Rothman, 1995: 21; Rothman et Tropman, 1987: 3). D'habitude, les intervenants et les intervenantes en service social qui cherchent à développer l'*empowerment* communautaire adoptent la méthode de l'organisation communautaire.

La sphère de l'« organisation communautaire<sup>30</sup> » se manifeste par des pratiques dites « macro » qui cherchent :

- a) des solutions concrètes, voire techniques, pour répondre aux besoins matériels, sanitaires et sociaux les plus fondamentaux des individus, qui se réalisent typiquement par le développement de services directs;
- b) des solutions politiques pour assurer la santé publique ou pour contrer l'oppression de couches précises de la population, qui conduisent

---

<sup>30</sup> Au Québec, l'expression « intervention communautaire » renvoie à des conceptualisations précises dont : Lamoureux *et al.* (1990); Ninacs (1990). Afin d'éviter toute confusion, « organisation communautaire » est utilisé dans ce document plutôt qu'« intervention communautaire », même pour traduire « community intervention » de l'anglais.

- généralement à l'organisation de mécanismes de revendication visant une transformation des politiques et des pratiques sociales et institutionnelles;
- c) une planification et une coordination locales et autodéterminées pour assurer la continuité et l'accessibilité des services pour toute la population, ce qui exige communément la mise sur pied d'organismes démocratiques de concertation en matière de développement local et de soutien aux initiatives locales.

L'organisation communautaire tente d'agir sur la façon dont une communauté est organisée en développant de nouveaux lieux de participation pour ses membres ou de nouveaux services pour assurer leur bien-être, en essayant de modifier les comportements des groupes, des organisations et des institutions qui s'y trouvent et d'améliorer les relations et les interactions des individus avec ces organismes (Hardcastle *et al.*, 1997 : 1). Bref, l'organisation communautaire cherche à aider une communauté (ou une de ses parties) à devenir un environnement plus efficient, plus efficace et plus soutenant afin d'assurer l'épanouissement de ses membres et des relations sociales qu'ils entretiennent entre eux (*ibid.*: 2).

Il existe plusieurs manières d'intervenir en organisation communautaire. Le choix d'agir d'une façon plutôt que d'une autre dépend des besoins, bien sûr, mais il varie aussi en fonction des courants idéologiques et des contextes sociopolitiques présents dans la société et dans le milieu. Ainsi, des tendances multiples se sont entrecroisées dans l'histoire et peuvent se retrouver aujourd'hui sur un même territoire (Bélanger et Lévesque, 1992; Doré, 1992). Ceci produit un ensemble de pratiques hétéroclites qui ont en commun la communauté comme point focal de l'action. En fait, la communauté et ses diverses composantes constituent les cibles, les occasions et les limites de l'organisation communautaire (Rothman, 1995: 11).

Le cadre explicatif le mieux connu de l'organisation communautaire (comme méthode en service social) est celui de Rothman<sup>31</sup>, une typologie des pratiques

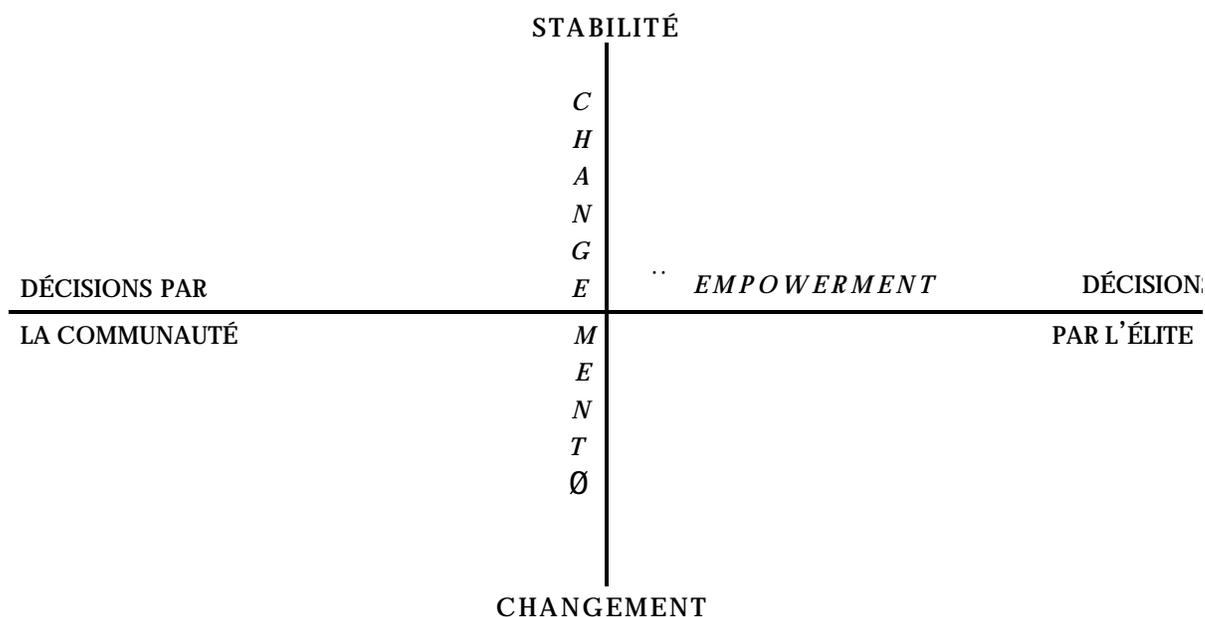
---

<sup>31</sup> D'autres typologies existent aussi, dont, par exemple : celle de Doré (1985: 215-220) qui distingue quatre grandes orientations normatives des pratiques communautaires; les six stratégies de « *community change* » de Checkoway (1995); les huit modèles d'initiatives

communautaires développée autour de trois notions cardinales perçues comme orientations stratégiques : le *planning social*, l'action sociale et le *locality development* que l'on peut traduire par « développement local de type communautaire » (Doucet et Favreau, 1991: 5-31). Ces modèles empiétant les uns sur les autres, peuvent correspondre à des séquences différentes dans le temps et peuvent même constituer les étapes singulières d'un même processus (*ibid.*: 64) — ce que Rothman (1995: 47, 58) qualifie de « *mixing and phasing* ».

Pour sa part, à partir des finalités et des valeurs qui sous-tendent différentes pratiques communautaires anglaises, Jeffries (1996) propose un cadre théorique de l'action communautaire fondé sur deux grands axes d'intervention : *primo*, celui du changement, c'est-à-dire un continuum ayant la stabilité (*statu quo*) à une extrémité et le changement — on peut s'imaginer révolutionnaire ou radical — à l'autre; *secundo*, l'axe de l'*empowerment*, c'est-à-dire le passage du pouvoir décisionnel des élites à la communauté (figure 4).

FIGURE 4. LES QUADRANTS DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE  
(JEFFRIES, 1996: 109)



communautaires de Weil (1996). Dans tous ces cas, une liste d'attributs et de dimensions est dressée pour chaque catégorie et on tente ensuite de démontrer comment les différentes initiatives possèdent ou non les caractéristiques déterminées.

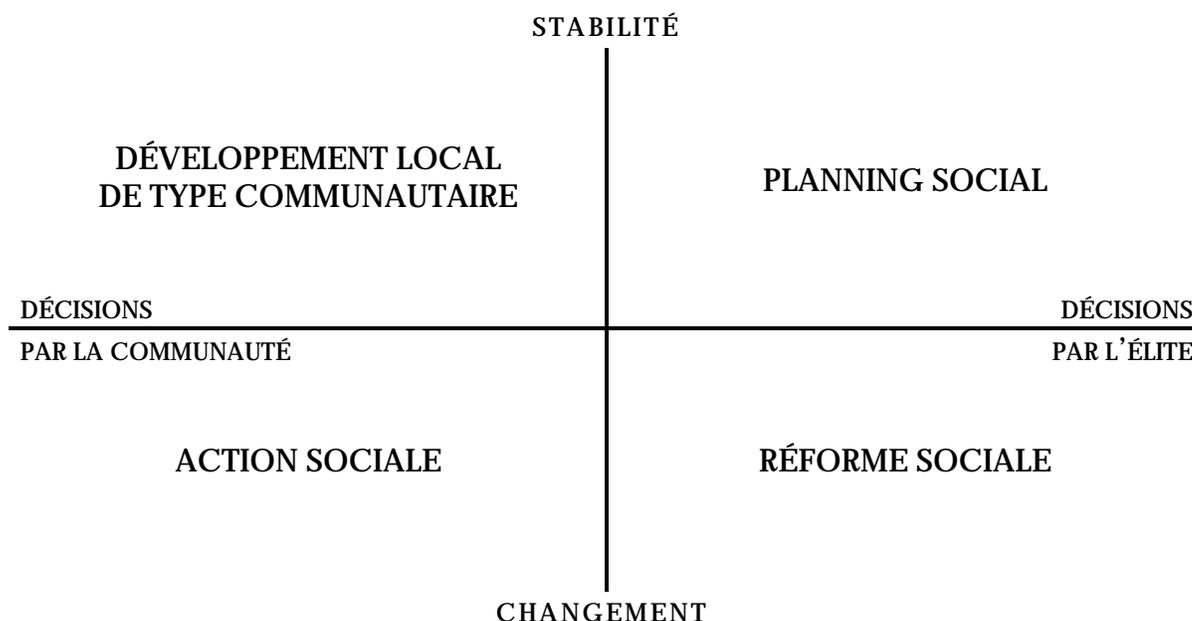
Dans ce modèle, les axes du changement et de l'*empowerment* s'entrecroisent. Ceci produit un univers composé de quadrants qui représentent, à une extrémité, des élites qui décident en fonction d'une stabilité ou d'un changement et, à l'autre, des collectivités qui décident en fonction d'une stabilité et d'un changement<sup>32</sup>. Ce cadre analytique permet de scruter les initiatives communautaires à partir de deux questions fondamentales : qui décide? Et dans quel but intervenir? D'une certaine façon, il renvoie à la « double demande » qui aurait toujours caractérisé le mouvement populaire et communautaire québécois : demande de services collectifs (qui se joue sur l'axe du changement social) et demande de démocratisation de ces services (qui se joue sur l'axe d'*empowerment*) (Bélanger et Lévesque, 1992: 715). La première question est cruciale, toutefois, car c'est à partir de la réponse à celle-ci qu'il est possible d'évaluer le degré d'*empowerment* communautaire.

Jeffries utilise son cadre d'analyse pour faciliter la compréhension des modèles de Rothman (figure 5 sur la page suivante). Elle situe d'abord le planning social dans le quadrant « élite-stabilité ». Ceci semble logique, car le planning social est généralement une intervention étatique fondée sur le recours aux personnes possédant une expertise ou une autorité (élites), qui se traduit par l'implantation de services de première ligne, financés et souvent encadrés par l'État, pour des populations cibles considérées d'abord comme bénéficiaires ou comme consommatrices de services. Ensuite, l'auteure place le développement local de type communautaire dans le quadrant « communauté-stabilité ». Ceci semble compatible avec l'idée première de Rothman, qui considère que l'objectif du « *locality development* » est le renforcement de la communauté par son *empowerment* (Cnaan et Rothman, 1995: 248-249; Rothman, 1995: 44-45). Ainsi, dans ce mode d'intervention, l'accent est mis sur le développement de la solidarité et de la capacité d'action d'un milieu, car le processus peut s'avérer aussi important, sinon davantage, que l'atteinte d'objectifs spécifiques (Cnaan et Rothman, 1995: 244).

---

<sup>32</sup> Barr (1995: 122-124), proposant un modèle semblable, le critique sur trois plans : a) il ne tient pas compte des conflits d'intérêts parmi les différents groupes de populations *disempowered*; b) il risque de présenter l'*empowerment* comme synonyme de n'importe quelle mobilisation locale (ce qui peut exacerber les inégalités entre différentes communautés); c) il suggère que le pouvoir constitue une entité limitée.

FIGURE 5. LES QUATRE MODÈLES DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE  
(JEFFRIES, 1996: 111)



Jeffries case l'action sociale dans le quadrant « communauté-changement ». En fait, l'action sociale se traduit par la mise sur pied d'organismes de revendication et de pression pour résoudre les problèmes sociaux les plus fortement ressentis par des personnes opprimées et pour relocaliser le pouvoir dans les mains des groupes communautaires (Grosser and Mondros, 1985: 171-172; Rothman, 1995: 32). Cependant, cette idée que l'action sociale puisse correspondre quasiment automatiquement à une action d'*empowerment* semble se heurter à d'autres recherches. Par exemple, selon Mondros et Wilson (1994), il y aurait trois modèles d'action sociale, dont deux, le *lobbying* et l'action politique (*mobilizing*<sup>33</sup>), ne s'inscrivent pas dans une approche axée sur l'*empowerment*. De fait, ces deux courants ne perçoivent pas le contrôle de l'intervention par les membres comme facteur significatif pour atteindre leurs buts, bien que leur implication à l'intérieur des activités soit souvent cruciale (Mondros et Wilson, 1994 : 233-244). Seul le modèle communautaire

<sup>33</sup> L'expression « *mobilizing model* » renvoie au type d'intervention et non pas à l'action de mobilisation proprement dite qui traverse d'autres modèles.

(*grassroots*) — qui s'apparente à l'action communautaire de défense des droits sociaux (Mayer et Panet-Raymond, 1991) — offre des possibilités sur le plan de l'*empowerment* (malgré des contradictions importantes), car l'*empowerment* des membres y constitue l'objectif « interne » principal (Mondros et Wilson, 1994: 227-251). Jeffries semble corroborer ce point de vue en suggérant un nouveau modèle d'organisation communautaire, celui de la réforme sociale (*social reform*), qu'elle situe dans le quadrant « élite-changement ». La réforme sociale, telle qu'elle est conçue par l'auteure, est menée généralement par les leaders et renvoie ainsi aux actions identifiées par Mondros et Wilson qui visent le changement social mais qui ne souscrivent pas nécessairement à un objectif d'*empowerment*. Il s'agit donc d'une approche visant à agir « pour » les gens plutôt qu'« avec » eux.

L'*empowerment* peut donc s'avérer une finalité de l'organisation communautaire mais pas nécessairement pour toutes les interventions qui se trouvent sous ce chapeau. Il ne faudrait toutefois pas juger les modèles trop hâtivement, car les nuances les distinguant sont fines et les frontières entre chacun sont incontestablement perméables. De plus, d'autres facteurs, tels les ressources financières, le recrutement des membres, l'expertise des leaders clés et surtout la nature des partenariats envisagés, viendront également influencer sur tous les processus d'*empowerment*. Il n'en demeure pas moins que la proposition de Jeffries va à l'encontre de l'opinion selon laquelle l'*empowerment* ferait intrinsèquement partie de l'organisation communautaire (Kahn, 1991: 2; Mizrahi et Morrison, 1993: 5; Mondros et Wilson, 1994: 4; Rothman, 1995: 45), bien que certains textes admettent que l'*empowerment* peut varier en fonction de l'approche stratégique (Mondros et Wilson, 1994: 227-251; Rothman, 1995: 42-45). Cette mise en garde contre un optimisme exagéré sur le plan de la production de l'*empowerment* par l'organisation communautaire s'appliquerait ainsi aux actions d'intervenants et d'intervenantes communautaires dans le champ de l'économie et de l'emploi.

#### 1.4.1.6 LIENS ENTRE L'EMPOWERMENT INDIVIDUEL ET L'EMPOWERMENT COMMUNAUTAIRE : LA COMPÉTENCE

Plusieurs études ont tenté d'établir des rapprochements entre l'*empowerment* individuel et l'*empowerment* communautaire (Gutiérrez, 1995: 205). Labonte,

par exemple, voit l'ensemble du processus d'*empowerment* se déployer sur le continuum suivant : l'*empowerment* personnel, la croissance en petits groupes, l'organisation communautaire, la revendication en coalition, l'action politique (1990: 67-74). Cette progression semble déterminée, d'une certaine façon, par un nombre croissant de personnes dans le processus. Dans un même ordre d'idées, Friedmann lie les dimensions individuelles et collectives du processus en indiquant que l'*empowerment* des collectivités doit survenir tant sur le plan individuel que sur le plan collectif, et ce, en passant par chacune des trois formes de pouvoir requises pour assurer leur continuité et leur bien-être — pouvoir social, pouvoir politique et pouvoir psychologique (1992: 32-33, 116). À l'inverse, Briggs *et al.* (1997: 178-181) considèrent que le *disempowerment* d'une communauté se manifeste par les comportements négatifs de certains membres de la communauté — criminalité, toxicomanie, malpropreté, on s'insulte, on « cause du trouble »... L'*empowerment* communautaire peut ainsi devenir le véhicule de l'*empowerment* individuel (Staples, 1990: 35), une idée que Lee pousse plus loin en incorporant une interaction réciproque entre l'*empowerment* d'un individu et celui de sa communauté à l'intérieur d'un processus circulaire (1994: 263). Parsons *et al.* (1994: 268-269) semblent être du même avis lorsqu'elles soutiennent que le processus d'*empowerment* communautaire sera vécu simultanément par la communauté et par chacun de ses membres, car l'*empowerment* se réalise dans la communauté, de sorte que l'individu et la communauté ont des responsabilités réciproques l'un envers l'autre.

Tous ces points de vue présupposent une certaine capacité d'action des personnes et, donc, un processus d'*empowerment* individuel préalable à celui de la communauté, une idée qui semble assez répandue (Craig et Mayo, 1995; Hanna et Robinson, 1994). Cependant, même si l'*empowerment* communautaire ne peut se produire sans l'*empowerment* des membres de la communauté, surtout les plus démunis, il semble dépasser le simple cumul de l'*empowerment* des individus membres de la communauté et constituer un phénomène distinct en lui-même, qui pourrait s'appuyer, en empruntant au vocabulaire du développement, sur le maillage des ressources locales, sur la circulation large et libre de l'information ainsi que sur la mise de l'avant d'un développement s'appuyant sur les forces du milieu, la coopération, la synergie, la transparence et l'imputabilité.

Pour leur part, Schulz *et al.* (1995: 310) considèrent que l'*empowerment* des individus est lié à l'*empowerment* de la communauté — et des organisations — par le développement des compétences et des ressources sur les plans interpersonnel, social et politique. Sur le plan organisationnel, le contrôle correspondrait à la capacité de mettre en œuvre des processus décisionnels (*ibid.*: 312). Les auteurs distinguent ici la simple participation de la capacité d'exercer un influence, lesquelles, de fait, n'ont pas la même signification dans une perspective de développement (Lapointe, 1995). Sur le plan de la communauté, ils affirment qu'une communauté *empowered* est celle où les personnes, tant individuellement que par l'entremise d'organisations, mettent en commun leurs capacités et leurs ressources, ce qui mène, en fin de compte, à la compétence de la communauté (Schulz *et al.*, 1995: 312).

Rothman (1995: 41) abonde dans le même sens, considérant que l'*empowerment* dans une perspective de développement local de type communautaire équivaut à la compétence de la communauté (qu'il définit comme les habiletés permettant d'arriver à des décisions qui font consensus et qui sont mises en œuvre), à laquelle doit se joindre un sentiment de maîtrise individuelle chez ses membres. Ce serait à partir d'organisations où participe un large éventail de personnes impliquées localement qu'il serait possible de développer la compétence du milieu et de proscrire les approches d'exclusion ou de discrimination (Cnaan et Rothman, 1995: 243-247; Rothman, 1995: 28-29). Pour leur part, Parsons *et al.* (1994: 269-270) jugent que, dans une perspective d'*empowerment*, l'imputabilité d'une communauté repose sur deux fondements : a) le sentiment d'appartenance à la communauté; et b) la compétence de la communauté. Selon ces auteures, la compétence de la communauté serait composée d'éléments repérés à l'intérieur de trois grands thèmes : a) l'importance des processus de communication; b) la gestion des processus de développement; c) la capacité de la communauté d'intervenir avec les individus et avec la société plus large.

Cette idée de la compétence de la communauté permet de comprendre le processus d'*empowerment* communautaire, surtout lorsqu'on se réfère à la définition que donne Fellin (1995: 5) d'une communauté compétente : un lieu où les différents systèmes arrivent à répondre aux besoins des individus et où les individus arrivent à utiliser les systèmes de façon efficace. Dans leur synthèse

d'ouvrages sur le « *community empowerment* », Parsons *et al.* (1994: 268-272) abondent dans le même sens et mettent de l'avant l'idée que l'*empowerment* communautaire constitue un moyen permettant à tous les membres d'une communauté, surtout les plus démunis, de participer à sa vie et à ses systèmes. Or les systèmes d'une communauté sont constitués de dispositifs formels, qui sont, en fait, les outils qu'utilise la communauté pour réaliser sa mission. Ces dispositifs, qu'ils soient des lieux de travail, de services, de revendication ou de loisirs, deviennent des communautés fonctionnelles (Fellin, 1995: 121-132), car les personnes qui s'y trouvent partagent un intérêt et une fonction commune<sup>34</sup>. Il s'ensuit que l'*empowerment* communautaire se manifeste sur deux plans particuliers, celui de la communauté fonctionnelle — c'est-à-dire l'organisation — et celui de la communauté plus large.

En synthétisant tous ces renseignements sur l'*empowerment* communautaire, il est possible de dégager le portrait d'un phénomène s'opérant, à l'instar de l'*empowerment* individuel mais de façon moins linéaire, simultanément sur quatre plans qui s'entrecroisent :

- la participation, afin de permettre à tous les membres de la communauté de participer à sa vie et aux systèmes en intégrant, dans les espaces décisionnels, des individus non perçus comme leaders naturels et en assurant l'équité dans la redistribution du pouvoir;
- les compétences, dimension qui renvoie à la connaissance et à la reconnaissance des forces du milieu, à une imputabilité qui favorise la compétence des individus et de la communauté, à la capacité de mailler les ressources locales, de les voir coopérer et de tirer profit des synergies qui

---

<sup>34</sup> Fellin (1995: 186-187) voit le système économique d'une communauté comme étant constitué d'organisations formelles perçues en tant qu'occasions d'emploi pour les résidents et les résidentes. Il rapporte une idée de Rothman qui croirait que les lieux de travail peuvent être conceptualisés comme étant des « *functional communities* », car les personnes qui s'y trouvent partagent un intérêt et une fonction commune. Cependant, Fellin ne met pas les organisations économiques sur un pied d'égalité avec les associations volontaires (communautaires). Ces dernières feraient partie de réseaux d'aide et d'entraide, et serviraient de ponts entre les individus et la communauté dans son sens large, elles seraient des lieux d'intégration et elles exerceraient une influence sociale (*ibid.*: 121-132).

- en découlent, aux habiletés consensuelles et décisionnelles, à l'autogestion de son développement et au renforcement des réseaux naturels, communautaires et professionnels de soutien aux individus;
- la communication, se traduisant par l'interaction positive, l'expression de points de vue divergents ancrée dans la confiance, la circulation efficace de l'information générale, l'accès à l'information requise pour réussir des projets spécifiques et la transparence dans les processus décisionnels;
  - le capital communautaire<sup>35</sup>, c'est-à-dire la réserve de sentiment d'appartenance — à la fois à la communauté et à l'environnement — et de

---

<sup>35</sup> Il ne faut pas confondre le concept de capital communautaire proposé ici et celui du capital social, qui devient de plus en plus populaire au Québec et ailleurs. La mouture récente du concept de capital social a d'abord été développée par Coleman (1988; 1990), s'inspirant des travaux de Bourdieu. Il s'agissait d'une théorisation qui tentait le mariage des fondements philosophiques de l'économie et du social par l'introduction de la structuration sociale à l'intérieur du paradigme axé sur le choix rationnel. Pour Coleman (1990: 304-306), le capital social représenterait l'ensemble des redevances sociales mutuelles que les individus et les organisations développent dans leurs transactions non marchandes et non monétaires, s'accumulant par le biais d'échanges mais, contrairement au capital financier, ne se produisant pas par un geste avare (*ibid.*: 307). De plus, il ne pourrait pas se constituer en marge des relations sociales et il serait indissociable du contexte dans lequel il se produit. Ainsi, plus l'organisation sociale d'un milieu serait élevée (nombre d'organisations, maillage, réseautage), plus les conditions pour créer le capital social seraient favorables (*ibid.*: 310-313). Il s'ensuit que les systèmes fermés et stables reposant sur des fondements idéologiques mutualistes favoriseraient la création et le maintien du capital social (*ibid.*: 318-321).

Ce concept a été utilisé par Putnam pour expliquer les inégalités sur le plan du développement régional en Italie (1993a) et le déclin de l'engagement civique aux États-Unis (1995). L'idée maîtresse qui semble avoir été retenue de ses travaux est que le développement du capital social constituerait une composante essentielle d'une société démocratique (*ibid.*: 66-77). Le concept a été, par la suite, adopté par plusieurs autres auteurs qui paraissent avoir délaissé la conception de Coleman d'une banque d'obligations mutuelles en faveur d'une vision qui le perçoit comme « un ensemble de réseaux, de normes et de valeurs qui contribuent à aider les divers acteurs et institutions à atteindre des objectifs communs » (Côté, 2001: 26). Même Putnam soutenait dernièrement (2001: 41-42) que le capital social fait référence aux caractéristiques de l'organisation sociale comme les réseaux, les normes et la confiance, qui facilitent la coordination et la coopération pour le bénéfice commun. Au Québec, on greffe à ces dernières idées des éléments tels l'estime

conscience de la citoyenneté possédée par chacun de ses membres, assurant l'entraide sur le plan individuel et permettant l'action sur des questions sociétales plus larges.

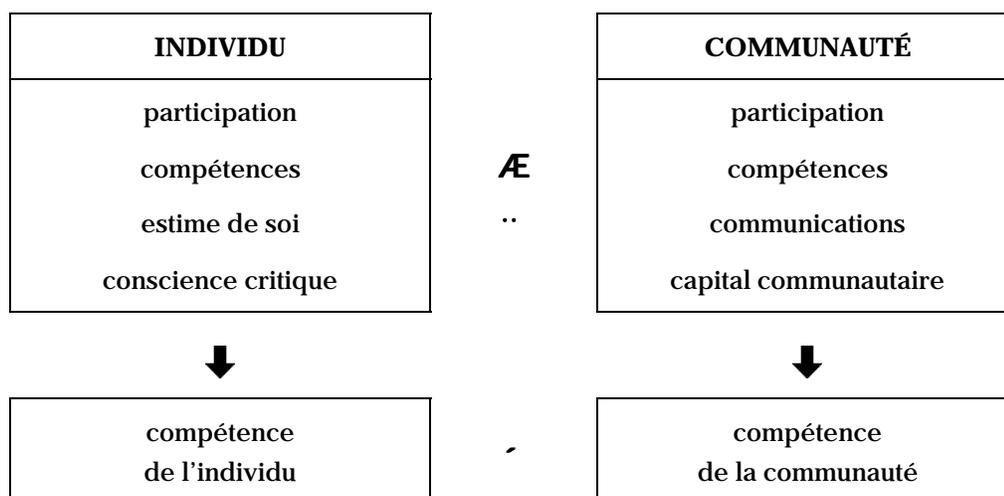
*L'empowerment* communautaire semble correspondre à la fois à un processus vécu par la communauté et à un environnement à l'intérieur duquel ses membres, tant les individus que les organisations, vivent leurs propres processus d'*empowerment*. Les deux phénomènes semblent indissociables (figure 6 sur la page suivante).

de soi, le sentiment d'emprise sur son environnement et la capacité de résilience de l'individu et de la communauté (Bélanger *et al.*, 2000 : 24).

Or, quelle que soit la conceptualisation retenue, il en découle l'idée que la participation des personnes aux différentes formes de la vie sociale accroîtrait le capital social. C'est sur ce plan qu'il est possible d'établir un lien entre le capital social et l'idée du capital communautaire dans cette thèse, car il est possible de croire que la participation des individus aux différentes formes de la vie de leur communauté pourrait augmenter leur sentiment d'appartenance à cette dernière et que leur engagement civique pourrait s'avérer tributaire du développement d'un sens de la citoyenneté ou, à l'inverse, le favoriser. Il s'ensuit que les deux concepts s'entrecroisent.

Le concept de capital communautaire a néanmoins été retenu dans cette thèse pour deux raisons : 1) à cause du lien symbiotique entre le développement d'une conscience critique et le développement du sens de la citoyenneté, une idée qui semble absente des conceptualisations du capital social, mais qui serait capitale dans une perspective d'*empowerment*, car c'est le sens de la citoyenneté qui permettrait à chaque membre de la communauté de participer de plein droit à tout ce que sa communauté peut lui offrir; et 2) à cause d'un certain malaise de l'étudiant-chercheur avec la dimension individualiste du capital social. Sur ce dernier plan, les racines philosophiques du capital social sont toujours celles articulées par Coleman, où l'action intéressée demeure le moteur des relations entre les acteurs (fondement théorique de l'économie capitaliste) même si elle ne pourrait engendrer du capital social que si elle tendait vers l'altruisme (bien-être collectif) plutôt que vers l'égoïsme (bien-être personnel) (Coleman, 1990: 307). Coleman démontre très clairement que le capital social peut s'accumuler par les individus (*ibid.*), ce qui pourrait favoriser son accumulation par les personnes déjà *empowered* plutôt que le contraire. Pour sa part, le capital communautaire tel qu'il est soumis ici serait intrinsèquement collectif. Finalement, certaines critiques croient que la théorie du capital social tend à occulter les responsabilités collectives et la nécessité d'instaurer des politiques sociales là où les solutions dépassent les capacités locales, par exemple, là où sévit l'extrême pauvreté (Lemann, 1996: 26). Une telle opinion peut s'avérer une mise en garde pertinente pour l'utilisation du concept de capital communautaire aussi.

FIGURE 6. L'EMPOWERMENT INDIVIDUEL ET L'EMPOWERMENT COMMUNAUTAIRE



#### 1.4.2 LES TYPES D'EMPOWERMENT : RÉSUMÉ

Sur le plan théorique, il existe différents types d'*empowerment*, chacun ayant des caractéristiques qui lui sont propres. Chaque type se manifeste de façon distincte sur les individus ou sur les communautés, selon le cas, mais pas vraiment de façon isolée. En particulier, un lien assez étroit semble exister entre l'*empowerment* individuel et l'*empowerment* communautaire, celui de la communauté s'avérant le contexte qui favorise le développement de celui des individus qui en font partie. Mais l'*empowerment* communautaire renvoie spécifiquement à l'*empowerment* de la communauté en tant que telle, car cette dernière est un système en soi et non pas la simple addition de ses membres.

En tant qu'outil d'analyse pour cette thèse, le concept d'*empowerment* semble tout à fait pertinent, car il explique le processus par lequel un pouvoir s'acquiert et se met en action par des individus et des communautés. Il devrait donc pouvoir aider à comprendre comment le DÉC arrive à renverser l'absence d'emprise sur les ressources économiques qui caractérise la pauvreté ou pourquoi il n'arrive pas à le faire, si tel est le cas. En portant une attention sur les efforts pour aider à développer l'*empowerment* individuel et plus particulièrement, une conscience critique, ou en pointant l'absence de tels efforts, le cas échéant, l'analyse fondée sur l'*empowerment* pourra révéler comment l'action des initiatives de DÉC atteint ses buts sans stigmatiser ou

culpabiliser les personnes appauvries tout en réduisant la relation de pouvoir entre l'intervenant ou l'intervenante et la personne ou la communauté dans le besoin — si elle arrive à le faire, bien sûr. Dans un même ordre d'idées, l'analyse fondée sur l'*empowerment* pourra identifier s'il y a bien une production de l'*empowerment* dans les initiatives de DÉC — ou par elles, selon le cas — tenant compte du fait que toutes les interventions communautaires ne produisent pas nécessairement l'*empowerment* des organismes concernés.

### 1.5 L'ÉTAT DES CONNAISSANCES SUR LE DÉC EN LIEN AVEC L'EMPOWERMENT

Les connaissances au Québec sur le DÉC en tant que tel sont, à ce jour, relativement limitées, car les recherches scientifiques sur ce phénomène n'ont pas été très nombreuses. La plupart des études québécoises ont abordé le DÉC avec un angle sociologique :

- pour approfondir le fonctionnement interne de l'ensemble des initiatives de DÉC ainsi que les objectifs visés (Favreau et Ninacs, 1993c);
- pour scruter des dynamiques territoriales spécifiques (Bouffard *et al.*, 1997; Cofsky, 1995; Grenier *et al.*, 2000; Lemelin et Morin, 1991; Perry *et al.*, 1993);
- pour étudier des modèles spécifiques d'initiatives de DÉC, tels les corporations de développement économique communautaire (Ayoub, 1995; D'Amours, 1997; Désaulniers, 1997; Fontan, 1991b; Fontan et Shragge, 1998; Joyal, 1994; Malo et Moreau, 1999; Morin *et al.*, 1994), les corporations de développement communautaire (Chagnon, 1995; Fournier, 1994; Genois *et al.*, 1997; Lachapelle, 1990), les entreprises d'insertion par l'économie (Fontan et Shragge, 1996; Valadou *et al.*, 1995), les coopératives de travail (Comeau, 1993a, 1993b), les coopératives de travailleurs actionnaires (Côté et Luc, 1995), les coopératives jeunesse de services (Favreau et Lévesque, 1993), les groupes d'entraide économique (Fréchette et Favreau, 1997; Ignatieff et Malo, 1997; McMurtry, 1993; Merrill, 1997; Noraz, 1996), les fiducies foncières communautaires (Lapierre, 1995) et les fonds locaux de financement (Lebossé, 1996, 1998; Lévesque *et al.*, 1996; Mendell et Evoy, 1997);

- pour mieux connaître les dynamiques avec le milieu communautaire (MCE Conseils, 1999) et avec des groupes de femmes (Belleau et D'Amours, 1993; Cosse, 1993);
- pour en apprendre sur différents volets d'action, comme l'insertion par l'économique (Thériault et Langlois, 1995) ou le développement de l'emploi et de l'employabilité (Gaudreau, 1995).

Puisque plusieurs initiatives de DÉC correspondent aux critères des entreprises de l'économie sociale (Lévesque et Ninacs, 1997: 3-8), il faut aussi noter le grand nombre de recherches sur l'économie sociale québécoise<sup>36</sup>. En général, ces études n'ont pas tenté de situer les initiatives de l'économie sociale par rapport au DÉC, bien que certains auteurs, écrivant sur le DÉC, suggèrent des liens<sup>37</sup>. De plus, aucune des recherches menées sous l'angle sociologique tant sur le DÉC au Québec que sur l'économie sociale n'approfondit le lien entre le DÉC et l'*empowerment* (bien que certaines approfondissent le lien entre l'économie sociale et l'*empowerment*). Quant aux écrits portant sur le DÉC en général au Canada (et non pas strictement sur sa version québécoise), même s'ils associent invariablement l'*empowerment* au DÉC (Brodhead, 1994: 3; Fontan, 1993: 11-12, 16; Shragge, 1997a), ils s'avèrent muets quant à la façon dont l'*empowerment* se réalise concrètement. Les idées contenues dans plusieurs de ces études ont néanmoins servi à l'élaboration du cadre conceptuel du DÉC utilisé pour camper l'objet de cette thèse.

---

<sup>36</sup> Outre les études mentionnées dans ce document (Aubry et Charest, 1995; Groupe de travail sur l'économie sociale, 1996; Lévesque *et al.*, 1996; Lévesque et Ninacs, 1997), voir : Bélanger, 1996; Comité d'orientation et de concertation sur l'économie sociale, 1996; Comité volet international de la Marche des femmes contre la pauvreté, 1996; Conseil québécois de développement social, 1997; Lebossé, 2000; Lévesque et Malo, 1992; Martel, 1996; Ninacs, 1992; Ninacs, 2000; Pelletier, 1995; Vaillancourt, 1996.

<sup>37</sup> Par exemple, Favreau et Lévesque (1996: xxiii) considèrent que les organisations intermédiaires de DÉC, dont les corporations de développement économique communautaire et les corporations de développement communautaire, par exemple, « relèvent de la [nouvelle économie sociale] dans la mesure où elles réalisent des arbitrages entre des visées économiques et des visées sociales ». Pour Comeau (1997: 102), le DÉC « inspire un type de développement qui est celui de l'économie sociale ».

Certains travaux ont donc tenté d'approfondir le lien entre l'*empowerment* et les initiatives d'économie sociale. L'étude de Vachon *et al.* (1997), à l'aide d'une méthodologie de recherche-action inspirée du modèle du groupe autogéré (Mullender et Ward, 1991), a scruté l'étape de conception d'un projet d'économie sociale sous l'angle spécifique de l'*empowerment* et a ainsi accompagné neuf personnes ayant une déficience visuelle durant les premières étapes de démarrage d'une coopérative de travail. Les résultats de cette démarche sont présentés en fonction de cinq « principes », lesquels devraient guider une intervention sociale de groupe axée sur l'*empowerment* : l'engagement informé, l'absence d'étiquettes, la participation et l'action, la force du collectif et la remise en question de l'oppression (Vachon *et al.*, 1997: 54-63) — des principes qui figurent déjà dans le cadre conceptuel de cette thèse. Cette expérience n'a pas conduit à la création d'une entreprise collective et, sur ce plan, elle s'apparente à d'autres — dont, en particulier, celle de Cosse (1993) — qui témoignent des difficultés inhérentes à la création d'entreprise comme objectif d'une intervention sociale (Ninacs, 1995b).

Pour sa part, Gagnon (1995), à fouillé les « effets de l'habilitation (*empowerment*) sur l'apprentissage de la gestion » dans les coopératives d'habitation. À partir d'une riche synthèse d'écrits sur l'*empowerment* provenant des sciences de la gestion, l'auteur arrive à une vision plutôt psychologique et utilitariste de l'*empowerment* — « stratégie qui consiste à utiliser, entre autres, le pouvoir d'influence d'une manière à produire une synergie organisationnelle productrice d'une plus grande capacité à accomplir des tâches permettant d'arriver à une finalité, un but, des objectifs donnés » (*ibid.*: 82). Formulant l'hypothèse qu'une approche axée sur l'*empowerment* puisse permettre aux membres d'atteindre un degré de pouvoir significatif sur les opérations de leur coopérative, l'auteur propose des structures et des moyens habilitants comme conditions essentielles pour la production d'effets positifs sur les plans individuel (sentiments d'efficacité et de valorisation personnelles) et organisationnel (saine gestion, atteinte d'objectifs économiques et sociaux). Cet essai se limite, toutefois, à la formulation d'hypothèses de recherche qui n'ont pas été retenues dans cette thèse, car la conception qui est au cœur du travail de Gagnon renvoie davantage à l'*empowerment* tel qu'il est conçu dans la sphère des sciences de la gestion, où l'accent est davantage sur l'amélioration continue de la performance et sur la

capacité d'influencer les autres membres du personnel que sur l'appropriation et l'exercice du pouvoir (Kinlaw, 1995: 13-16).

Une seule étude semble avoir tenté d'explorer le lien entre l'*empowerment* et le DÉC dans un contexte québécois. Il s'agit de celle de Papineau, qui a examiné une organisation intermédiaire montréalaise de DÉC dans une perspective de psychologie communautaire. Utilisant une méthodologie de recherche participative (Papineau et Kiely, 1996a), l'étude avait pour but de creuser le processus d'*empowerment* sur les plans individuel, organisationnel et communautaire et d'identifier les facteurs à l'œuvre dans une organisation qui favoriseraient l'*empowerment* des individus s'y rattachant (Papineau et Kiely, 1994, 1996b). L'étude révèle que les personnes peuvent être engagées dans une initiative de DÉC à cause de la dimension économique de celui-ci, qu'elles perçoivent comme devant se traduire dans l'action (Papineau et Kiely, 1994: 18). Bien que les résultats de sa recherche aient été incorporés dans le cadre conceptuel de cette thèse, ils demeurent limités, car ils ne portent que sur une seule organisation, laquelle n'avait que deux programmes naissants d'activités (formation entrepreneuriale, association communautaire d'emprunt).

Bien qu'elle n'ait pas ciblé le DÉC comme tel, une autre étude québécoise mérite d'être signalée de façon particulière. Il s'agit de celle de Leroux *et al.*, menée en 1998 et en 1999 et terminée en juin 2000, qui a tenté d'évaluer les effets réels de l'intervention des Cuisines Collectives des Bois-Francs sous l'angle spécifique de l'*empowerment* individuel. Cette étude s'avère d'une importance singulière dans cette thèse pour plusieurs raisons :

- a) parce que l'étudiant-chercheur en a été le responsable scientifique;
- b) parce que l'étude de Leroux *et al.* a adopté, comme cadre théorique, la conceptualisation de l'*empowerment* individuel présentée dans cette thèse;
- c) parce que Leroux *et al.* ont analysé l'intervention des cuisines collectives, des organisations considérées comme groupes d'entraide économique et, par conséquent, qui sont des initiatives de DÉC au sens de cette thèse.

À cause des liens étroits entre l'étude de Leroux *et al.* et cette thèse sur les plans des cadres théoriques et des objets de recherche, l'étude de Leroux *et al.* sera discutée plus en détail dans la conclusion de cette thèse.

Cependant, il faut noter qu'il y a eu quelques tentatives pour rapprocher l'*empowerment* et le DÉC à l'extérieur du Canada. Jeffries (1996), par exemple, situe le DÉC au point de jonction des axes de changement et de l'*empowerment* dans son analyse des quadrants de l'action communautaire, mais elle n'explique malheureusement pas pourquoi! Elle observe, cependant, que la nature du partenariat sur lequel repose un projet particulier constitue une variable clé pour l'analyse (*ibid.*: 122), ce qui s'est avéré un élément important dans ce projet de thèse puisque les « maillages » inusités caractérisent plusieurs initiatives de DÉC au Québec (Favreau et Ninacs, 1993c: 16-18).

Pour leur part, Moore et Brooks (1996: 6-25) proposent l'imbrication de l'action sociale (comme modèle d'organisation communautaire), de l'éducation des adultes et de la pédagogie fondée sur l'action comme base d'un processus cumulatif d'*empowerment* des membres d'une communauté — c'est-à-dire que de plus en plus de personnes participent au fur et à mesure de la réalisation du processus — qui aboutirait au DÉC. Sans s'avérer un véritable cadre conceptuel de l'*empowerment*, leur modélisation permet toutefois d'apprécier la contribution des différentes dimensions liées aux apprentissages individuels — compétence technique, conscience critique — et d'insister sur la nécessité que leur intégration soit faite de façon collective pour favoriser l'*empowerment* communautaire, des idées qui font partie du cadre conceptuel de cette thèse.

Quant à Wilson (1996), elle situe le DÉC comme le résultat d'une démarche d'*empowerment* communautaire fondée sur l'*empowerment* individuel. Dans son modèle, le DÉC n'est que la pointe visible d'un iceberg d'*empowerment*, dont la masse cachée est composée de transformations individuelles axées sur la solidarité et sur le développement d'une conscience critique, qui permettent les changements sociaux par la suite. L'auteure critique vivement ce qu'elle appelle le mythe de la rareté et, se basant sur la théorie des systèmes et la théorie quantique, défend l'idée que la quantité de pouvoir n'est pas fixe et qu'il est possible de générer et de partager le pouvoir possédé par chaque individu. Elle considère également que la notion de ressources doit inclure les capitaux non marchands tel le capital social (Coleman, 1988, 1990; Putnam, 1993a, 1993b, 1995), et que ceux-ci s'avèrent foncièrement inépuisables. L'idée du lien entre les transformations individuelles axées sur la solidarité et

sur le développement d'une conscience critique et l'*empowerment* communautaire fait partie du cadre conceptuel de cette thèse.

Enfin, Briggs *et al.* (1997), dans leur étude de trois corporations de développement communautaire (CDC) aux États-Unis établissent des liens entre l'*empowerment* et le DÉC et affirment que le développement de la communauté (*community building*) peut faire partie des mandats d'organismes intermédiaires, telles les CDC. À leurs yeux, la transformation d'un quartier en communauté passe par un ensemble d'activités qui inclurait quatre éléments étroitement liés entre eux : 1) une vision de la communauté comme un tout physique et social; 2) des programmes de services complets, coordonnés, accessibles et utilisés, visant à répondre aux besoins des personnes avant tout; 3) le développement de l'*empowerment* « politique »; 4) le renforcement du tissu social tant sur le plan de la citoyenneté<sup>38</sup> active que sur celui des relations interpersonnelles informelles (172-234). L'*empowerment*, dans leur texte, renvoie à l'emprise réelle de la communauté sur les processus décisionnels conduisant à des changements sociaux, une idée qui se trouve au cœur de cette thèse. Leur étude n'analyse toutefois pas comment l'*empowerment* se produit.

En somme, malgré des pistes intéressantes proposées par les études américaines pour lier le DÉC et l'*empowerment*, il existe toujours relativement peu de connaissances sur ce sujet de façon générale et encore moins sur son articulation dans le contexte québécois. L'état des connaissances est, de fait, à ce point faible qu'il confirme la nature exploratoire de cette recherche. Pour le service social, l'absence relative de recherche sur la façon dont le DÉC peut

---

<sup>38</sup> Groulx (1993: 78-79) soulève les divergences entre les visions néolibérales et social-démocrates de la lutte contre la pauvreté axée sur une stratégie des services. Elles s'opposeraient surtout dans leur façon de voir la participation : pour les uns, la participation est un moyen pédagogique et sociothérapeutique permettant aux pauvres de s'intégrer socialement et de maximiser leurs capacités — à l'instar des *settlement houses* (Simon, 1995: 264-265) — et pour les autres, elle représente plutôt une fin, une condition nécessaire à la vie démocratique et à l'exercice des droits des personnes considérées avant tout comme citoyens et citoyennes. Ce thème de droits sociaux est également repris par d'autres (Deniger et Provost, 1992; St-Amand *et al.*, 1994) et renvoie à la discussion qui refait surface dans les milieux progressistes sur la pauvreté en tant qu'obstacle à l'exercice effectif de la citoyenneté.

contribuer spécifiquement à l'intervention sociale en lien avec la pauvreté peut s'avérer une lacune importante, car le DÉC pourrait s'avérer non seulement un guide de l'action sur l'économie et sur l'emploi mais aussi une approche permettant aux individus et aux communautés d'avoir plus d'emprise sur leur environnement. Cette thèse espère combler une partie de ce vide.

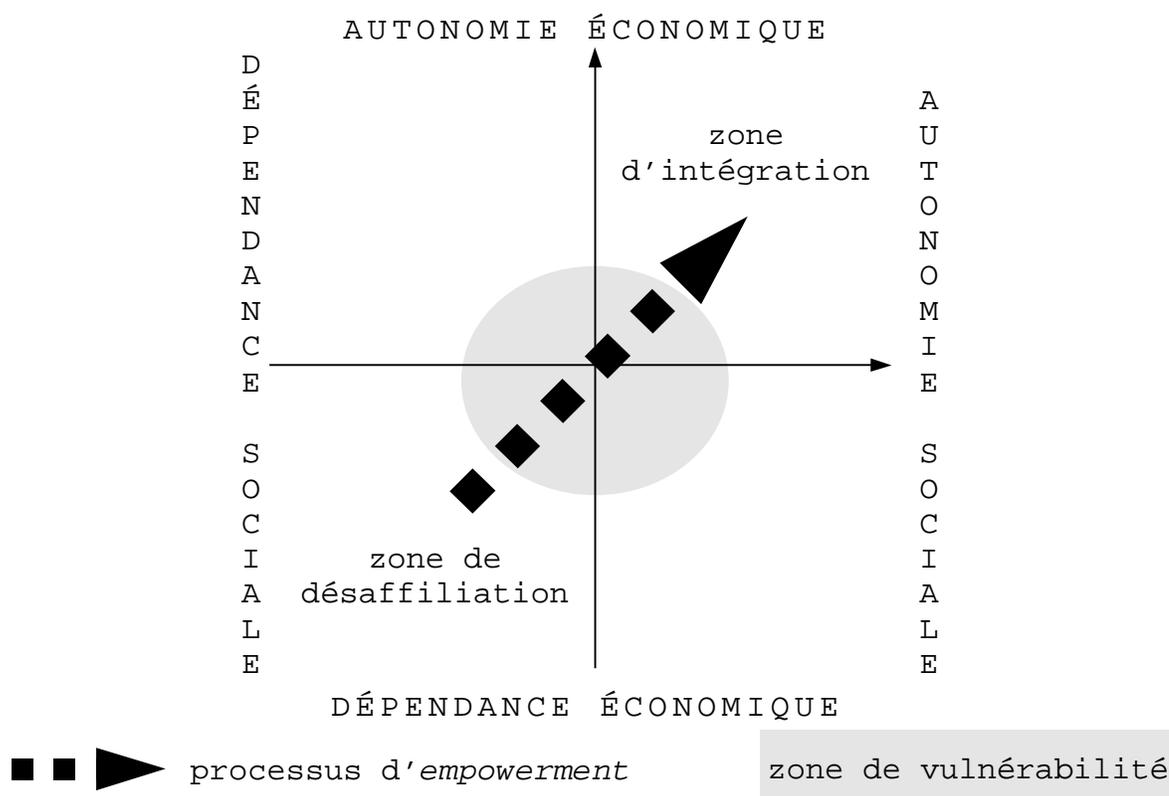
## **1.6 LES ENJEUX ET LES LIMITES DE L'EMPOWERMENT DANS LA LUTTE CONTRE LA PAUVRETÉ**

Les actions du service social auprès des individus ciblant le développement de la capacité d'action autonome de la personne appauvrie se situent dans le créneau de l'*empowerment*. Or l'intervention sociale auprès des individus axée sur l'*empowerment* comprendrait cinq éléments essentiels : une collaboration partenariale avec les clientes et les clients ainsi qu'avec les mandants [*constituents*]; une intervention misant sur leurs capacités, leurs forces et leurs ressources; une cible de travail double, c'est-à-dire à la fois sur l'individu et sur son environnement; un postulat opérationnel qui conçoit les clientes et les clients comme sujets actifs et comme des ayants droit et non pas comme des bénéficiaires; une orientation consciente des efforts professionnels vers des individus et des groupes historiquement ou actuellement opprimés (Mullender et Ward, 1991: 23; Simon, 1994: 8-24). L'approche axée sur l'*empowerment* détonne ainsi avec les philosophies axées sur la bienfaisance et la charité car, d'une certaine façon, l'*empowerment*, c'est l'antithèse du paternalisme (Staples, 1990: 30). En participant aux discussions et aux décisions qui les concernent, les personnes soutenues à l'intérieur d'un tel cheminement renflouent leurs réserves épuisées d'estime de soi tout en acquérant les connaissances que requiert l'action et en développant la capacité d'analyser les lieux de pouvoir de la société. Les interventions s'inscrivant dans une approche axée sur une relation plus égalitaire avec l'intervenant et l'intervenante devraient produire des effets plutôt positifs. Sur le plan individuel, par exemple, l'intervention sociale fondée sur l'*empowerment* pourrait contribuer à réparer les « ruptures » que constituent la stigmatisation et la culpabilisation, et aussi à niveler la relation de pouvoir entre l'individu et l'intervenant ou l'intervenante (Moreau, 1989: 79-81; Weick, 1981: 180-182). Il s'agit donc « d'une réappropriation active du pouvoir thérapeutique » par

l'individu et de la mise en route d'un processus continu de maîtrise d'une ou de plusieurs sphères de sa vie (Le Bossé et Lavallée, 1993: 13-17). Il en découle que cette approche semble particulièrement compatible avec celle souhaitée pour contrer l'appauvrissement.

Or les conceptualisations de Bihl et Pfefferkorn et de Clavel de la pauvreté et de l'exclusion associent ces phénomènes à un manque de pouvoir dans les sphères essentielles de la vie économique et sociale tandis que le modèle de Castel les associe à un processus de désaffiliation économique et sociale. En d'autres mots, le processus d'appauvrissement qui mène à l'exclusion constitue un processus de *disempowerment*. Il s'ensuit que l'intervention pour le contrer doit viser l'*empowerment* sur les deux plans de Castel, c'est-à-dire sur celui du travail (économique) et sur celui des relations sociales (social). La figure qui suit illustre le cheminement voulu, bien qu'il soit beaucoup moins linéaire dans la pratique.

FIGURE 7. LE PROCESSUS D'EMPOWERMENT —INSPIRÉ DU MODÈLE (PROCESSUS D'ESCLUSION) DE CASTEL



Sur l'autre plan, l'*empowerment* d'une communauté doit lui permettre d'exercer un pouvoir sur ses ressources. Dans un contexte de lutte contre la pauvreté, ceci doit inclure la participation aux décisions de ses membres appauvris. Or l'exercice du pouvoir requiert des connaissances en lien avec les objectifs poursuivis (Biegel, 1984: 122). Hardina et Malott (1993) en sont arrivées à la conclusion que l'*empowerment* des conseils d'administration des organismes parapublics de services sociaux requiert des membres qui, à la fois, ont le sentiment de maîtriser les problématiques et possèdent les compétences nécessaires pour prendre les décisions qui s'imposent. Ceci fait en sorte que le milieu est souvent représenté par des gens qui font déjà partie de l'élite détenant le pouvoir, ce qui a souvent pour effet de réduire la capacité de ceux et celles qui représentent les usagers et les usagères d'influencer les décisions (*ibid.*: 7-10). Pour ces auteures, le discours étatique d'*empowerment* peut en réalité dissimuler un but de cooptation des populations démunies ou de transfert, voire de « *dumping* » des responsabilités — une idée endossée par Drolet (1997) dans son analyse de la restructuration des services de santé mentale à l'enfance en Ontario ainsi qu'un thème repris par Panet-Raymond et Bourque (1991) dans leur analyse de la relation asymétrique entre les organismes publics et parapublics et les organisations communautaires, relation qu'ils surnomment « pater-nariat ». Tout compte fait, les effets d'*empowerment* peuvent parfois se limiter au partage d'informations et à l'ouverture de lieux de consultation pour sonder l'opinion des clients et des clientes (Rothman, 1995: 42).

Pour plusieurs auteurs et auteures (Breton, 1993; Friedmann, 1992; Lee, 1994; Ward et Mullender, 1991), de tels résultats seraient carrément insatisfaisants car, à leurs yeux, un travail d'*empowerment* serait indissociable de l'action pour enrayer l'oppression. En effet, la lutte contre l'oppression est sans contredit le thème qui revient le plus souvent dans les ouvrages sur l'*empowerment* en service social et qui provient sans doute en partie de la nature intrinsèquement égalitariste de l'*empowerment*, qui accorde d'office à chaque individu le droit de prise en charge de sa propre destinée<sup>39</sup> (Staples,

---

<sup>39</sup> Staples d'ailleurs réfère souvent au sentiment d'avoir droit — *entitlement* — comme attribut essentiel à l'intervention sociale (1990: 31, 39).

1990: 31). Il provient également du fait que le service social est censé considérer que « la personne n'est pas séparable de son environnement social, tout comme l'environnement social n'existe pas séparément des interactions avec ses membres » (Lafortest, 1984: 26). Or si les finalités du service social peuvent être définies en fonction de la socialité, c'est-à-dire « l'équilibre dynamique dans les rapports entre les personnes et leur environnement immédiat ou médiat » (*ibid.*: 25), le déséquilibre inhérent à l'oppression devrait figurer parmi ses cibles de choix. Solomon (1976 dans Parsons *et al.*, 1995: 200) va jusqu'à maintenir que l'*empowerment* doit correspondre au développement d'un système de soutien pour ceux et celles qui ont été empêchés d'atteindre leurs objectifs individuels et collectifs. D'autres vont plus loin, associant le rôle du travail social dans une perspective d'*empowerment* à celui d'un courtier en pouvoir (*power broker*) (*ibid.*: 201).

En fait, l'*empowerment* ne vise pas l'exercice d'un pouvoir sans discrimination quant à son utilisation finale. Son but n'est pas le remplacement d'un pouvoir oppressif par un autre similaire. C'est ainsi que la notion de justice sociale revient régulièrement dans les écrits sur l'*empowerment*. Il existerait deux tendances dans la perception du pouvoir, selon Drolet (1997: 63), et donc deux perspectives du processus d'*empowerment*: l'une, plus radicale, qui vise l'élimination des rapports d'oppression et l'autre, plus écologique, qui se fonde sur la participation à des organisations communautaires. L'auteure croit qu'il faut dépasser la simple adaptation sociale — « l'*empowerment* qui contextualise devient une voie de solution » (*ibid.*: 73) — afin d'éviter que la pauvreté ne soit mise en veilleuse et que les limites et les embûches dans la démarche ne deviennent synonymes de problèmes personnels (*ibid.*: 67). Elle dénonce l'usage individualisant, réductionniste et technocratique voire récupérateur que font certains gouvernements du concept d'*empowerment*, et elle met en garde les intervenants et les intervenantes de ne pas tomber dans ce piège.

Jusqu'à un certain point, l'*empowerment* communautaire, compris comme le développement de la compétence de la communauté, semble correspondre au processus inverse de celui d'exclusion. Cependant, pour répondre à leurs besoins, les individus doivent avoir un accès aux ressources requises et, dans le cas des individus *disempowered*, un soutien direct sur plusieurs plans (Lord et Hutchinson, 1993: 13-15). Or ces mêmes individus perçoivent fréquemment

les établissements publics d'un mauvais œil et leur font peu confiance (*ibid.*: 15). Ils n'auront donc pas toujours tendance à utiliser les ressources institutionnelles de leur milieu autant qu'ils le pourraient. Ainsi, même les interventions en traitement individuel ou en service social des groupes, parce qu'elles orientent les individus vers d'autres ressources et parce qu'elles font partie du réseau des ressources offertes, peuvent avoir des conséquences sur l'*empowerment* communautaire, car l'*empowerment* individuel y est intimement lié. Il s'ensuit que les systèmes essentiels à l'*empowerment* communautaire doivent inclure l'adoption d'une approche d'intervention sociale qui serait personnalisée, sensible aux besoins et à la situation, interactive et permettant un degré d'autonomie et de contrôle de l'utilisateur ou de l'utilisatrice (*ibid.*).

Il ne faut toutefois pas sous-estimer les difficultés inhérentes à l'« exercice du pouvoir », surtout dans le domaine du développement économique, comme si cette dimension n'était qu'une facette parmi d'autres de l'*empowerment*. De fait, même si on tente de mettre sur pied certaines entreprises adoptant des traits davantage coopératifs et humanitaires, le système économique demeure toujours pareil<sup>40</sup>, les objectifs d'entraide et d'inclusion préconisés par le service social — et par le DÉC — dans la lutte contre la pauvreté devant affronter la concurrence kamikaze et le recrutement élitiste qui figurent toujours au premier plan du système capitaliste. L'*empowerment* ne représente-t-il pas un objectif dangereux s'il n'y a aucune chance véritable que les individus ou les communautés puissent atteindre leurs buts, c'est-à-dire s'il n'existe aucune possibilité véritable pour eux d'exercer un pouvoir? La réponse à cette question renvoie aux enjeux du DÉC sur le plan de l'*empowerment*.

---

<sup>40</sup> Bruyn (1987: 3) indique que le système économique axé sur le marché a entraîné la prospérité à plusieurs villes, mais qu'il a aussi dévitalisé plusieurs quartiers et a joué un rôle dominant dans la création de problèmes sociaux. Ceci renvoie au commentaire de Zastrow (1995: 7) voulant qu'une intervention sociale n'est nécessaire que lorsque la famille ou le marché ne suffit plus pour assurer le bien-être. Bruyn (1987: 4) prétend que l'économie de marché draine les ressources d'une société, car les corporations somment le gouvernement de payer pour leurs effets néfastes. Il croit qu'il faut encourager l'idée de « *self-reliant communities* » qui se développeraient en marge des lois du marché et du contrôle de l'État.

## 1.7 LES LIENS ENTRE LE DÉC ET L'EMPOWERMENT

### 1.7.1 LES ENJEUX ET LES LIMITES DU DÉC RELATIVEMENT À L'EMPOWERMENT

Pour certains auteurs, le DÉC n'est pas neutre. Par exemple, selon Brodhead et Lamontagne (1994: 275), le DÉC serait une approche axée sur des valeurs favorisant le développement d'une communauté au profit de l'ensemble de ses membres ainsi que l'*empowerment* de ses membres les plus marginalisés. Maton (1993a) suggère qu'une vision axée sur des valeurs communes partagées par les membres d'un groupe serait un facteur organisationnel favorisant l'*empowerment* individuel, et il s'ensuit que les valeurs du DÉC pourraient jouer ce rôle. Cependant, Shragge (1993: 14), à l'instar de Friedmann (1992: 32-33, 116), croit que cet *empowerment* doit dépasser le niveau individuel et il est confiant que l'interaction entre l'économique, le social et le politique permettrait d'aller plus loin dans le changement social. À ses yeux, l'*empowerment* débute avec l'amélioration des conditions matérielles de la vie quotidienne, après quoi les individus acquièrent un sentiment de puissance politique lié à l'action collective et politique (Shragge, 1993: 15). Il rajoute que l'*empowerment* récuse le pouvoir du capital et de l'État et que le renforcement de la société civile s'avère une clé dans ce processus, car la capacité d'affronter émane des structures autonomes dans la communauté (*ibid.*: 15). Morin *et al* (1994: 9) voudraient aussi voir le DÉC « s'appuyer non seulement sur la concertation des partenaires, mais également sur une mobilisation large de la population concernée » afin de permettre à cette population de devenir plus active dans le contrôle des ressources et dans la prise en main de son propre avenir. Toutefois, leur recherche ne leur permet pas d'affirmer qu'une telle mobilisation existe.

Pourtant, le pouvoir sur un petit territoire (quartier, ville, village) aura tendance à être dispersé géographiquement et institutionnellement, donnant lieu à ce que Grosser et Mondros (1985: 156) appellent « *a multiple rather than an elitist view of community power* », ce qui devrait favoriser une participation accrue et faciliter l'analyse structurelle, aussi minime soit-elle (Turcotte, 1994: 126-127). Ceci permet de penser qu'une conscience critique pourrait se développer à l'intérieur de certaines initiatives de DÉC. Cependant, des personnes émanant des lieux de pouvoir déjà existants feront sans doute partie d'instances de

concertation — donc, d'organisations intermédiaires de DÉC — en raison de leur leadership ou de leur statut. Il s'ensuit que l'analyse structurelle du pouvoir risque d'être escamotée afin d'éviter des conflits. Les pratiques favorisant les consensus — tel le contexte de concertation et de partenariat qui prévaut dans les organisations intermédiaires de DÉC — sèment donc parfois une ambiguïté relativement à l'*empowerment*. Bien que les plans d'action locaux puissent inclure des pratiques revendicatrices et même conflictuelles, l'approche poursuit un objectif davantage conciliateur de construction et de renforcement des collectivités (Cnaan et Rothman, 1995: 247) et risque ainsi d'escamoter les réalités de l'oppression au profit d'une harmonie entre individus. Il pourrait s'ensuivre un scénario néfaste dont les conséquences s'apparenteraient à celles découlant de la bienfaisance et du modèle médical.

Il existe également le risque de leurrer les individus ou les communautés lorsque l'approche partenariale arrive à exagérer l'importance de facteurs non économiques et à oublier les relations d'exploitation économique. Il y a une trentaine d'années, Khinduka (1987 [1969]: 355-359) croyait que la justice sociale serait mal servie par les approches communautaires, car la concentration des énergies sur le milieu local : a) nie le fait que celui-ci n'exerce aucun pouvoir sur une population mobile, que ses destinées ne sont pas décidées localement, que les problèmes sociétaux (pauvreté, chômage, discrimination) ne peuvent être résolus par les seuls efforts locaux; b) permet la consolidation des injustices existantes — l'autodétermination des populations exclues ne doit pas être confondue avec celle d'une localité. Sur ce point, le débat est loin d'être clos, car ces mêmes arguments sont toujours avancés par les opposants au développement local (Bihr, 1995) ou aux stratégies comme le DÉC et l'économie sociale (Lamarche, 1998). Les critiques ne proposent toutefois aucune solution de rechange outre l'action revendicatrice ou politique qui, à son tour, produit peu de résultats probants sur le plan de l'*empowerment*.

Mais l'économie de marché nécessite parfois des compromis déchirants :

Maximiser notre efficacité en conservant les principes de la coopérative et en maintenant l'équilibre des forces représente un défi de taille. Nous avons quelques fois fait fi des principes : au nom de l'urgence d'un dossier ou d'une situation à régler, les principes ont pris le bord et ont été remplacés par l'action. (Bouchard, 1992: 24)

Certaines études concluent d'ailleurs que les entreprises visant simultanément des objectifs économiques et sociaux ne réussissent généralement pas à devenir rentables sans une modification de leurs produits ou des clientèles visées, et que, pour plusieurs d'entre elles, la finalité économique l'emporte sur la finalité sociale (Joyal, 1989a, 1989b; Laville, 1993).

D'une certaine façon, ces critiques renvoient au jeu fort complexe des différentes approches dans les pratiques de DÉC fournis par Boothroyd et Davis et présentées dans la section sur le DÉC. Ces approches — 1) la croissance économique; 2) les changements structurels; 3) le développement de nouvelles solidarités — ont en commun le fait qu'elles tentent d'améliorer le bien-être par l'utilisation de dispositifs économiques. Cependant, chaque approche, tout comme le type d'économie, s'appuie sur une vision fort distincte de la communauté ainsi que sur des fondements philosophiques assez divergents (Boothroyd et Davis, 1993). Chacune peut également être associée à un courant sociopolitique distinct (Favreau et Ninacs, 1993c: 22), à une préoccupation précise sur le plan du développement (Lafontaine, 1995: 99-119), à l'une des formes d'activités économiques de Polanyi (Lévesque, 1995: 18) et à l'un des principes du comportement économique (mécanismes de normalisation) de base (Laville, 1992: 126-128; Lévesque, 1995: 18) (voir le tableau 5 sur la page suivante).

Il serait donc logique de croire que chacune d'elles s'orienterait vers le développement d'une économie fondamentalement différente des autres à cause du mécanisme de normalisation qui l'encadre, l'économie libérale reposant sur le marché, l'économie sociale, sur la redistribution (contractuelle ou assurancielle) (Lévesque et Malo, 1992: 223-260) et l'économie solidaire, sur la réciprocité (Laville, 1992: 145-154). Il serait également possible de penser que la place occupée par le développement social (Favreau et Ninacs, 1993c : 22) ainsi que les moyens privilégiés — le partenariat (Bryant, 1994: 192; Delorme 1992: 110-117; Loizides, 1994: 2), la concertation (Fontan, 1993: 16) et la participation (Morin *et al.*, 1994: 9) — seraient différents pour chacune d'elles.

Or les économies pourraient également se distinguer par le type de capital qu'elles exploitent (Kubish, 1996: 8-9), l'économie libérale tirant produit des capitaux économiques traditionnels (financier, immobilier, humain) (Brémond

TABLEAU 5. ÉLÉMENTS ET FINALITÉS DES APPROCHES DE DÉC

<b>approche utilisée</b> $\mathcal{A}$	<b>CROISSANCE ÉCONOMIQUE</b>	<b>CHANGEMENTS STRUCTURELS</b>	<b>NOUVELLES SOLIDARITÉS</b>
<i>vision de la communauté</i>	lieu géographique de l'activité économique	ensemble de réseaux et de relations à remodeler	ensemble de personnes responsables du bien-être des uns des autres
<i>fondements philoso-phiques</i>	le marché est le meilleur gestionnaire de l'économie le bien-être d'un milieu croît lorsque l'emploi augmente	la croissance est vitale mais inadéquate pour garantir le bien-être à moyen et à long terme la gestion locale pour contrebalancer les aléas du marché	on doit tenir compte de la façon dont la richesse est produite et distribuée chaque personne peut jouer un rôle significatif et doit être encouragée à le faire
<i>courant sociopolitique</i>	néolibéral	socio-institutionnel	sociocommunautaire
<i>« prisme » de développement</i>	classique (préoccupation : production)	humaniste (préoccupation : régulation)	critique (préoccupation : redistribution)
<i>formes d'activités économiques</i>	marchandes et monétaires	marchandes et non marchandes, monétaires	marchandes et non marchandes, monétaires et non monétaires
<i>mécanisme de normalisation</i>	marché	redistribution (contrat; assurance)	réciprocité
<i>économie</i>	libérale	sociale	solidaire
<i>développement social</i>	subordonné au développement économique	soumis à l'autorité et aux priorités de l'État	intégré à part entière dans la démarche de la communauté
<i>moyen privilégié</i>	partenariat des gens reconnus et intéressés	concertation des leaders locaux	participation de toutes les personnes concernées
	↓	↓	↓
<i>capital</i>	économique (financier; immobilier; humain)	social (réseaux sociaux; structures collectives)	« communautaire » (citoyenneté; sentiment d'appartenance)
<i>finalité</i>	<i>self-empowerment</i> (entrepreneur, consommateur)	<i>empowerment</i> individuel (membre d'un réseau ou d'une structure)	<i>empowerment</i> communautaire (la communauté dans son ensemble)

et Salort, 1986: 44-45), l'économie sociale, du capital social (Coleman, 1988, 1990; Putnam, 1993a, 1993b, 1995) et l'économie solidaire, peut-être du capital communautaire identifié dans la section sur l'*empowerment*. Aussi, ces fondements philosophiques et opérationnels contradictoires feraient-ils en sorte que les choix d'approches peuvent viser des buts fort divergents et, en conséquence, produire différents types d'*empowerment* (voir le tableau 5 sur la page précédente).

Il semble douteux qu'un intervenant ou une intervenante choisisse délibérément une approche particulière de DÉC ou détermine consciemment des objectifs d'*empowerment* avant d'agir. Tenant compte de la nature plutôt expérimentale de la mise en œuvre des initiatives de DÉC, il est beaucoup plus probable que la décision s'inscrive dans une logique d'action : création d'entreprises, maillage d'organismes communautaires, développement de l'employabilité. Or, pour chacune des approches de DÉC, Boothroyd et Davis (1993: 230-240) ont identifié des stratégies types, des actions et les rôles des agents et agentes de développement (voir le tableau 6 sur la page suivante).

Jusqu'à un certain point, toute cette analyse peut offrir des éléments pour expliquer pourquoi différentes tensions existent entre certains réseaux, certaines organisations d'un même réseau et certains membres d'un même conseil d'administration, d'une même table de concertation et d'une même équipe de travail. Il faut admettre qu'il serait, d'une certaine façon, un peu « normal » de s'attendre à ce que différents organismes maîtres d'œuvre adoptent des stratégies spécifiques à leur champ d'intervention. Par exemple, qui s'étonnerait de voir une chambre de commerce prôner la croissance économique et une fédération régionale de caisses populaires soutenir le développement local? Cependant, dans une perspective de DÉC, la situation est plus complexe, car différentes approches peuvent se retrouver dans un même secteur de pratique ainsi qu'à l'intérieur d'une même initiative. À titre d'exemple, il suffit de penser à la grande variété d'activités des entreprises d'insertion, dont certaines « répondent à un besoin de la communauté » tandis que d'autres relèvent « de la sphère commerciale traditionnelle » (Valadou *et al.*, 1995: 40-43) ou aux plans d'activité des corporations de développement économique communautaire (CDÉC). Bien souvent, ces derniers contiennent,

**TABEAU 6. LIENS ENTRE LES PRATIQUES ET LES APPROCHES DE DÉC  
(BOOTHROYD ET DAVIS, 1993: 230-240)**

<b>approche utilisée Æ</b>	<b>CROISSANCE ÉCONOMIQUE</b>	<b>CHANGEMENTS STRUCTURELS</b>	<b>NOUVELLES SOLIDARITÉS</b>
<i>stratégies types</i>	attirer des industries exportatrices  augmenter la compétitivité locale	augmenter l'autonomie locale  politiques sociales pour soutenir le milieu	réduire la marginalité et l'exclusion  augmenter l'entraide et la coopération
<i>actions</i>	attirer du capital de l'extérieur  améliorer l'avantage compétitif augmenter l'efficacité des firmes existantes  créer de nouvelles entreprises  améliorer l'environnement physique immédiat	diversifier les investissements étrangers  accroître la propriété locale et la gestion locale des ressources  diversifier les marchés de la production locale  substituer les importations  renforcer l'économie non marchande	promouvoir l'élaboration de politiques et de programmes publics et y participer  mettre en place organisations communautaires et organismes intermédiaires  augmenter les activités non marchandes et non monétaires
<i>rôle de l'agente ou de l'agent de développement</i>	faciliter les occasions d'affaires et bâtir des réseaux d'affaires  informer (subventions, marchés, technologies)	développer le pouvoir local  informer (diversification des marchés, meilleure emprise locale...)	animer la réflexion sur la qualité de vie et le bien-être  mettre en place les dispositifs assurant la pleine participation

selon le cas, le développement de l'employabilité, l'aide technique et le support entrepreneurial, l'aménagement du territoire, l'aide financière, le maillage d'entreprises privées entre elles et avec des organisations communautaires... (Ninacs, 1995c: 71). De plus, les frontières des approches de DÉC ne sont pas nettement délimitées et elles peuvent même, à l'occasion, empiéter les unes sur les autres. Pour aider à cibler les enjeux de cette situation, l'examen d'un modèle de DÉC peut aider. Depuis quelques années, le soutien à la création de micro-entreprises par l'organisation de cercles

d'emprunt<sup>41</sup> se répand de plus en plus au Québec (McMurtry, 1993; Lafrance, 1994; Les cercles d'emprunt de Montréal, 1996; Ignatieff et Malo, 1997; Harvey, 1998; Mousseau *et al.*, 2000 : 117-119). Un cercle d'emprunt est un groupe d'entraide qui réunit un petit nombre de personnes désireuses *chacune* de mettre sur pied une micro-entreprise, mais qui n'ont ni le capital ni l'accès au crédit requis. Les membres du cercle d'emprunt garantissent individuellement et collectivement tous les emprunts faits à tous les membres du cercle et la garantie conventionnelle est remplacée par la cohésion du groupe ainsi que par la pression et le soutien des pairs. Les cercles d'emprunt favorisent l'autonomie financière en permettant à des personnes de se lancer en affaires avec peu de capital et un soutien continu. (Ninacs, 1995b: 99-100). Mais que vise-t-on au juste par un tel programme? Le développement de l'entrepreneurship individuel ne favorise-t-il pas le *self-empowerment* et le groupe d'entraide, l'*empowerment* individuel? L'emprise sur les ressources financières est-elle individuelle ou collective ou s'agit-il d'une fumisterie tenant compte qu'on ne maîtrise, finalement, que l'accès au crédit d'un groupe de personnes pauvres? Qui a le pouvoir, au juste, puisque les cercles d'emprunt au Québec ne semblent pas très autonomes, car ils dépendent d'organismes « porteurs » (Mousseau *et al.*, 2000 : 117)? Comment concilier l'esprit de concurrence qui marque certaines micro-entreprises (Ortiz Roca, 1995: 2) avec le fait que le cercle d'emprunt soit l'exemple type du lieu d'éclosion du capital social (Coleman, 1990: 306)?

Cet exemple laisse entrevoir que les types d'*empowerment* peuvent varier au sein d'une *même* intervention. Ceci rappelle, d'une certaine façon, la célèbre typologie des pratiques « macro » du service social de Rothman (1995: 26-63). L'auteur explique qu'en plus d'intégrer des dimensions d'*empowerment* qui leur sont propres, les orientations stratégiques de l'organisation communautaire peuvent régulièrement empiéter les unes sur les autres et même correspondre à des séquences distinctes dans le temps, constituant ainsi des étapes singulières d'un même processus, ce que Rothman qualifie de

---

<sup>41</sup> Il s'agit de la stratégie novatrice de la Grameen Bank du Bangladesh (Fuglesang et Chandler, 1993) très répandue aux États-Unis. Voir : Clark et Huston (1993); Edgcomb *et al.* (1996); Esposito (1998); O'Regan et Conway (1993).

« *mixing* » et de « *phasing* » (*ibid.*: 42-45, 47, 58). La situation ne serait-elle pas similaire dans le DÉC? Cette question fait surgir l'idée de l'existence de rapports séquentiels et complémentaires entre les différentes approches stratégiques de DÉC. Ainsi, si un intervenant ou une intervenante croit qu'une approche fait partie d'un cheminement composé d'étapes multiples et consécutives, il ou elle pourra l'utiliser si les finalités spécifiques — c'est-à-dire, le type d'*empowerment* — de l'approche choisie constituent, à ses yeux, une fondation sur laquelle la prochaine étape du processus pourra s'appuyer. En d'autres mots, en DÉC, on pourrait opter pour une approche tout en visant, à plus long terme, les finalités d'une autre.

### 1.7.2 LA QUESTION GÉNÉRALE DE CETTE RECHERCHE

Les pratiques de DÉC sur le terrain semblent ainsi comporter de nombreux enjeux et, à la limite, il s'agit peut-être moins d'actions qui permettent de fusionner le social et l'économique que de gérer les contradictions inhérentes imposées par leur union. Qu'à cela ne tienne, la dualité du développement économique et du développement social semble bien présente dans les initiatives de DÉC, comme semblent l'être les efforts pour améliorer la situation de l'emploi et pour augmenter la capacité des communautés locales à avoir une emprise sur leurs ressources économiques. Bref, le DÉC semble agir là où la configuration actuelle de la pauvreté le requiert.

Mais les intervenants sociaux et les intervenantes sociales agissant sur la pauvreté ne doivent pas seulement cibler le bon champ, ils et elles doivent s'assurer que l'intervention qui sera déployée atteindra ses objectifs auprès des individus ou des communautés, selon le cas, et ce, sans produire d'effets pervers. Arriveraient-ils ou elles à le faire en s'inspirant du DÉC? Pour ceux et celles ayant déjà emprunté cette voie, comment savoir si ils et elles ont réussi? Voilà pourquoi il faut scruter les initiatives de DÉC et voilà aussi pourquoi il faut les scruter sous l'angle de l'*empowerment*. Un rappel de la logique sur laquelle repose une telle étude, c'est-à-dire cette thèse :

- certaines interventions sociales en lien avec la pauvreté comportent des faiblesses tant celles visant les individus (effets pervers de stigmatisation et de culpabilisation chez les personnes appauvries) que celles visant les communautés (méconnaissance des effets des stratégies de développement

local et régional mises de l'avant au Québec pour contrer la pauvreté sur le plan de l'action autonome des communautés);

- la configuration actuelle de la pauvreté commande une intervention sociale centrée sur la situation de l'emploi des individus ou sur la situation économique d'un territoire selon le cas;
- la pauvreté peut être comprise comme phénomène d'exclusion évoluant simultanément sur les plans économique et social, et une action efficace pour la contrer devrait donc viser, à la fois, le développement économique et le développement social;
- le développement économique communautaire s'avère une stratégie de développement local ayant un axe de lutte contre la pauvreté qui préconise une action concomitante sur les plans économique et social, cette dernière dimension étant souvent axée sur l'amélioration de la situation de l'emploi dans la communauté et sur le développement de l'employabilité des individus sans emploi, par un accroissement du pouvoir des membres de la communauté sur les ressources économiques;
- l'exercice d'un pouvoir dans une perspective d'intervention sociale renvoie à la capacité que possède un individu ou un système de choisir librement, de transformer son choix en une décision et d'agir en fonction de sa décision tout en étant prêt à en assumer les conséquences;
- le concept d'*empowerment* constitue un cadre explicatif du processus par lequel un tel pouvoir s'acquiert et se met en action par des individus et des communautés;
- une intervention sociale fondée sur l'*empowerment* semble pouvoir contribuer à réparer les « ruptures » que constituent la stigmatisation et la culpabilisation;
- selon les écrits sur l'*empowerment*, il en existerait au moins trois différents types : l'*empowerment* individuel, l'*empowerment* communautaire et le *self-empowerment*;
- en théorie, la production de l'*empowerment* serait intrinsèque aux initiatives de DÉC mais on ne sait pas clairement comment les initiatives de DÉC arrivent à le produire;

- il existe différentes façons de mettre en œuvre le DÉC, tant sur le plan des modèles que sur celui des approches, et les effets produits, incluant ceux exprimés en terme d'*empowerment*, peuvent ainsi varier.

Certes, compte tenu qu'il existe aussi différents types d'*empowerment*, il serait logique de penser que différents types d'*empowerment* peuvent être produits ou s'avérer présents dans les initiatives de DÉC. Cependant, rien ne démontre que toutes les initiatives de DÉC ont vraiment des effets sur le plan de l'*empowerment* ou, inversement, que leurs effets seraient limités aux trois types d'*empowerment* connus. Or s'il existe d'autres types d'*empowerment* ou s'il existe des sous-catégories des types connus, quels sont les éléments et les enjeux de chacun dans un contexte de DÉC et surtout, en fonction d'une intervention sociale renouvelée en lien avec la pauvreté?

C'est ce raisonnement assorti de nombreuses interrogations qui sous-tend la question générale de cette recherche laquelle est formulée de la façon suivante :

Quels types et processus d'*empowerment* retrouve-t-on dans les initiatives de développement économique communautaire au Québec?

Cette recherche tente de répondre à cette question par un examen de la mise en route et des opérations de diverses initiatives de DÉC. Il s'agit d'une question qui retient l'idée de l'existence d'au moins trois types d'*empowerment* mais qui n'exclut aucunement la possibilité de déceler d'autres genres. Cette question envisage également l'éventualité que les initiatives de DÉC puissent ne pas produire certains types d'*empowerment* ou qu'elles puissent n'en développer que certaines parties, ce qui correspondrait à produire des sous-catégories des types connus.

Mieux comprendre le DÉC à travers les lunettes de l'*empowerment* permettra de mieux connaître les éléments et les enjeux de chaque type d'*empowerment* dans un contexte de DÉC. Ce faisant, l'analyse pourra aider les intervenants et les intervenantes communautaires à évaluer la pertinence d'une participation aux activités et aux organisations associées au DÉC et, si la réponse est positive, cette étude pourra éclairer leurs choix de modèles et d'approches de DÉC dans leur action sur la pauvreté.

## **CHAPITRE II**

### **MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Ce chapitre traite des questions méthodologiques. Il est divisé en deux parties. La première expose les fondements épistémologiques de cette recherche et explore le rôle du chercheur compte tenu de l'approche et de la méthodologie de recherche retenues. Dans la deuxième partie de ce chapitre, la description de la méthodologie est détaillée.

#### **2.1 L'APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE**

Dans cette partie, l'étudiant-chercheur présente d'abord les principales approches méthodologiques de recherche dans les sciences sociales. Il explique ensuite les raisons ayant motivé l'adoption d'une approche herméneutique et d'une méthodologie de recherche qualitative pour cette étude et indique les conséquences de son choix. Il enchaîne avec une discussion sur le rôle du chercheur afin de mettre en lumière ses biais ainsi que les valeurs et présupposés sur lesquels reposent cette recherche. Ceci permet de situer l'apport particulier de l'étudiant-chercheur en lien avec l'objet de cette recherche (le développement économique communautaire) et avec l'angle de l'analyse (*l'empowerment*) ainsi que les limites de sa démarche.

##### **2.1.1 LES APPROCHES EN RECHERCHE SOCIALE : PLAN ÉPISTÉMOLOGIQUE**

De façon générale, bien que d'autres approches puissent exister (Pires: 1982, 1987), deux grandes orientations méthodologiques en recherche sociale prédominent actuellement, l'une objectiviste, découlant de l'approche

positiviste, et l'autre, subjectiviste, associée à l'approche herméneutique. La première, très bien connue dans la sphère des sciences sociales, s'inspire du positivisme des sciences naturelles (Grawitz, 1993: 284) en préconisant un point de vue objectif pour connaître la réalité (Epstein, 1985: 265; Gingras, 1992b: 35; Grawitz, 1993: 284). Les phénomènes, conçus en termes de comportements (Lessard-Hébert *et al*, 1990: 36), deviennent alors des relations de cause à effet (causalité), où chaque action est déterminée par une précédente ou en détermine une subséquente (déterminisme) à l'intérieur d'une immense chaîne d'événements successifs, chacun étant le produit de l'autre qui l'a précédé. Ce courant croit qu'on ne peut connaître la réalité qu'à partir de la logique et de méthodologies uniformisées (Eisner, 1981: 9), la science s'avérant donc une logique reconstruite (Witkin, 1989: 85) et la compréhension des phénomènes passant nécessairement par l'étude de leur étiologie (Groulx, 1984: 34). Pour connaître la réalité et la décrire avec précision, il faut la découper en ses plus petites composantes, y attribuer des mesures quantitatives (le nombre ou la fréquence), les dénombrer et analyser les résultats en utilisant des formules mathématiques (Trudel et Antonius, 1991: 13-21). Par le jeu de corrélations établies entre variables dépendantes et variables indépendantes (Poupart, 1981: 42), le processus déductif (Deslauriers, 1991: 85) confirme ou infirme les hypothèses de départ et il en découle que l'absence d'explications déterministes est due à l'ignorance ou à l'absence de mécanismes adéquats d'évaluation (Zimmerman, 1989: 54). La généralisation, la vérification et la prédiction sont les raisons d'être de la recherche s'appuyant sur la logique hypothético-déductive (Eisner, 1981: 8) et deviennent synonymes de l'explication (thèse de la symétrie) (Heineman, 1981: 374). L'explication reposerait ainsi sur la recherche des causes qui produisent les phénomènes, y compris les phénomènes sociaux et leurs fonctions en « laissant de côté les états de la conscience individuelle des acteurs ou agents » (Gingras, 1992b: 35). Le chercheur doit se concentrer sur le comportement manifeste (observable, quantifiable, traitable) du phénomène (Eisner, 1981: 6) et doit continuellement confronter la réalité au modèle théorique et vice-versa (Heineman, 1981: 372-373). La validité doit être sa préoccupation constante (Eisner, 1981: 5), car elle garantira la fidélité, soit la capacité de reproduire la recherche en obtenant les mêmes résultats (Deslauriers, 1991: 99).

De son côté, s'inspirant de la phénoménologie, de l'existentialisme et des approches non directives de la psychologie humaniste (Deschamps, s.d.: 2), l'orientation herméneutique croit que la réalité dépasse largement ce qui peut être observé et que les orientations théoriques de même que les méthodologies ne s'avèrent jamais neutres (Eisner, 1981: 4-9). Sans nier que chaque phénomène a une cause, on introduit l'idée voulant que l'origine précise d'un effet soit souvent impossible à déterminer, car plusieurs voies peuvent mener au même résultat et parce que l'être humain est fréquemment irrationnel dans ses choix (Zimmerman, 1989: 56-58). Ainsi, puisque les comportements sociaux seraient constitués et régis différemment de la nature physique, « ils ne devraient donc pas être étudiés de la même façon que les phénomènes naturels » (Mellos, 1992: 547). Il faut plutôt chercher « le sens de la réalité sociale dans l'action même où elle se produit, au-delà des causes et des effets observables, mais sans toutefois oublier ceux-ci. [...] L'intérêt du chercheur doit donc se porter sur la personne ou la collectivité comme sujet de l'action [...] » (Gingras, 1992b: 35-36). L'idée n'est pas de renier la méthodologie utilisée dans les sciences naturelles, mais de combler les limites lorsqu'il est question de découvrir et de connaître sous un angle différent (Gingras, 1992a: 127-136). On s'appuie également sur certaines découvertes des sciences naturelles pour expliquer que les tentatives d'observation risquent de changer la nature fondamentale de certains objets d'étude (Heineman, 1981: 382-383). Il s'ensuit que la prétention de pouvoir tout décrire peut s'avérer futile sinon néfaste. Cependant, bien que les variables composant les objets d'étude soient hautement imprévisibles, cela ne doit pas empêcher d'aller voir ce qui se passe ou d'offrir certaines explications (Eisner, 1981: 6-7). Certes, la science est considérée ici en tant que logique utilitaire [*logic-in-use*] (Witkin, 1989: 85), c'est-à-dire que la compréhension des phénomènes, considérés comme action (Lessard-Hébert *et al*, 1990: 39), passe par la saisie du vécu (Groulx, 1984: 35). De fait, le but ultime de l'approche herméneutique est de comprendre les interactions des êtres humains entre eux et avec leur environnement (Eisner, 1981: 9). La méthodologie qui s'en inspire doit donner lieu à un processus inductif (Deslauriers, 1991: 85) et même subjectif (Epstein, 1985: 265) qui reposerait sur la conviction que les connaissances ne s'acquièrent pas uniquement par la validation d'une hypothèse, mais également par l'inférence et l'intuition (Eisner, 1981: 6-7; Lessard-Hébert *et al.*, 1990: 40). Les méthodes varient ainsi d'une situation à

l'autre, et elles peuvent s'appuyer sur divers principes, telles la synchronicité et la saturation des catégories (Deslauriers, 1991: 83-90), plutôt que sur une logique purement mathématique, car « on vise à introduire un pluralisme et un relativisme dans la définition des objets et des choses » (Groulx, 1997: 58).

Les deux grandes tendances apparaissent irréconciliables, voire antagoniques, et elles ont souvent été, en fait, mises en opposition (Laperrière, 1997: 365-366; Pires, 1987: 85-87). Cependant, certains auteurs tentent de nuancer les points de discordance ou de ramener le débat à un autre niveau. Epstein (1984: 272), par exemple, dénonce ce qu'il appelle le mythe de l'incompatibilité et croit qu'un agencement harmonieux des méthodes<sup>43</sup> peut contribuer à une meilleure connaissance de certaines réalités. En fait, le phénomène de croisement des méthodes, dit de triangulation (Pires, 1987: 95), semble de plus en plus reconnu (Mayer et Ouellet, 1991: 73). D'autres auteurs, tels Miles et Huberman, défendent « la thèse d'un *continuum* méthodologique entre qualitatif et

---

<sup>43</sup> Il semble exister très peu de méthodes de recherche communes aux deux orientations, sauf l'entrevue et les méthodes de la nouvelle école de Chicago (Laperrière, 1982: 35-39). De plus, il faut reconnaître que la subjectivité peut jouer un rôle significatif à l'intérieur d'une recherche qualitative et que plusieurs méthodes qualitatives ont été développées pour tenir compte de cette spécificité. À l'inverse, les méthodes quantitatives cherchent toujours à tendre vers une neutralité absolue. Il faut toutefois noter que la réalité des faits sociaux est beaucoup moins tranchée que le laissent sous-entendre les polémiques entre les écoles épistémologiques. Les lignes pures et dures perdent leur rigidité sur le terrain, faisant en sorte qu'à l'intérieur d'une même recherche, on aura tendance à percevoir différents faits sociaux tantôt comme objets tantôt comme sujets et à se promener entre ces deux visions en fonction des observations et des analyses. Cette ambivalence apparente serait peut-être due en partie aux différentes facettes des faits sociaux, dont certaines seraient observables et mesurables et d'autres, pas. Ces traversées méthodologiques peuvent même conduire à l'utilisation d'une mixité de méthodes à l'intérieur d'une même recherche, phénomène à la base d'approches récentes dont, par exemple, la triangulation et l'intégration par combinaison (Péladeau et Mercier, 1993: 116-121). Certes, la fonction de la méthode utilisée aura un impact sur le caractère dominant de la recherche. À titre d'exemple, si l'analyse qualitative ne sert qu'à illustrer des données quantitatives, la recherche sera dans la lignée positiviste, comme c'est le cas lorsque le matériel recueilli par le biais de méthodes qualitatives est traité selon les procédures de la recherche empirique (Lefrançois, 1987: 148).

quantitatif en rappelant que les méthodologues néo-positivistes, [...] favorisant au départ des approches purement quantitatives, ont par la suite proposer des recherches qui tiennent compte des contextes de l'objet et de la dimension interprétative » (cités dans Lessard-Hébert, *et al*, 1990: 34-35). Or la présentation des deux grandes approches dans ce chapitre n'a pas pour objectif de prendre partie dans ce débat, mais plutôt de mettre en lumière les caractéristiques de l'approche adoptée dans cette thèse (herméneutique) et, d'une certaine façon, de signaler les limites de ce choix, car l'absence des avantages de l'approche positiviste constitue la lacune première de l'approche herméneutique. Il s'ensuit donc que l'adoption de l'approche herméneutique ne permet pas à l'étudiant-chercheur de statuer sur les liens entre les comportements manifestes des individus et des organisations étudiés et les causes de ces comportements, ni de généraliser de façon formelle à partir des conclusions de son analyse.

Malgré ces limites, l'approche herméneutique a été retenue. Deux raisons expliquent cette décision. Premièrement, puisque cette étude porte sur un phénomène relativement peu étudié, elle possède un caractère forcément exploratoire (Groulx, 1998: 33-34). Cette situation oblige à adopter une approche davantage inductive que déductive (Grawitz, 1993: 536) et incite à privilégier une méthodologie subjectiviste (Gingras, 1992a: 127-136; 1992b: 35-36) car, au point où en sont les connaissances sur le développement économique communautaire (et donc, sur l'organisation communautaire qui emprunte cette voie), il faut tenter de comprendre la réalité, de formuler des hypothèses fortes plutôt que de confirmer des hypothèses relevant d'une tradition de recherche. C'est la principale raison pour laquelle cette étude a adopté une méthodologie de recherche de type qualitatif à l'intérieur d'une approche herméneutique pour analyser et interpréter les données. Ce faisant, elle s'inscrit dans un courant de recherche sociale relativement jeune au Québec mais riche en diversité et en rigueur (Mayer et Ouellet, 1997).

Deuxièmement, l'approche herméneutique semble également la plus pertinente pour cette étude à cause des traits ontologiques du service social et de sa méthode d'organisation communautaire. Le service social ne s'intéresse pas principalement à la relation de la personne humaine avec elle-même (qui s'avère le domaine de la psychologie) ni en priorité à la façon dont la société

s'organise (qui s'avère le domaine de la sociologie et des sciences politiques), mais plutôt à la relation dynamique entre un sujet et son environnement social, à la socialité, qui repose sur l'idée voulant que « la personne n'est pas séparable de son environnement social, tout comme l'environnement social n'existe pas séparément des interactions avec ses membres » (Laforest, 1984: 25-26). Le service social renvoie donc aux personnes, aux relations entre elles et d'autres personnes ainsi qu'à leurs relations avec les multiples dispositifs et institutions qui constituent leur environnement social. Le service social renvoie aussi aux communautés, c'est-à-dire à tout système social ayant une existence qui lui est propre, où s'activent des individus et des institutions ayant des liens communs — des valeurs, des services, des institutions, des intérêts ou une proximité géographique. Or les personnes et les communautés évoluent de façon constante et différente, selon les circonstances et chacune à sa manière, leur relation avec l'environnement social, lui aussi en perpétuel mouvement. Cette relation au cœur du service social est intrinsèquement aléatoire, ce qui rend caduque l'identification de causes universelles, car ces dernières, tenant compte de l'évolution changeante de la personne et de celle de son environnement social, ne pourront pas complètement prédire l'avenir. Dans de telles circonstances, comprendre comment la relation se développe, se déroule et se termine semble davantage pertinent lorsqu'on cherche à savoir comment outiller la personne ou la communauté afin de lui permettre de mieux faire face à une situation analogue, mais pas nécessairement identique, dans le futur.

### **2.1.2 LE RÔLE DU CHERCHEUR ET SON OBJECTIVITÉ**

Selon Heineman (1981: 378-381), les postulats sur lesquels s'appuie la logique interprétative de recherche sont qu'il n'existerait pas de perceptions pures, car toute observation est modulée par la théorie, que les distinctions entre la théorie et l'observation ainsi qu'entre l'observateur et l'observé ne seraient pas toujours évidentes et que la science n'aurait aucune garantie épistémologique. Dans cette optique, le chercheur est perçu comme l'instrument privilégié de la recherche, car une source primordiale des données est l'expérience même du chercheur durant son étude (Eisner, 1981: 8). La validité sera produite par la force persuasive d'une vision personnelle (*ibid.*: 5) et elle reposera sur la crédibilité accordée par le milieu (Deslauriers, 1991: 100).

Cette idée de favoriser un certain lien subjectif entre le chercheur et son objet, inhérente à l'approche herméneutique, se heurte au courant dominant, qui exige une relation neutre et objective. Mais l'objectivité à laquelle prétend l'approche positiviste semble toutefois irréalisable, voire illusoire, sur plusieurs plans. L'objectivité, faut-il noter, est une « attitude intellectuelle consistant à dépeindre les faits de l'observation tels qu'ils se présentent, sans que le chercheur tente de les altérer selon son appréciation personnelle » (Lefrançois, 1991: 125). Mais « du point de vue de l'observation scientifique, le fait est un construit » (*ibid.*: 87) ou, en d'autres mots, « quelque chose qui semble correspondre à la réalité » (Colin *et al*, 1995: 2) et qui repose sur des hypothèses. Or la construction des hypothèses s'avérerait elle-même le produit de certaines valeurs, car elle découle d'une problématique théorique dans laquelle on a décidé d'intégrer ou de rejeter certaines questions, certains problèmes, certains objets (Mellos, 1992: 545). L'élaboration d'hypothèses ne peut pas se réaliser en demandant au chercheur de faire totalement abstraction de ce qu'il connaît (Chevrier, 1992: 71). Même la quantification repose sur un facteur non quantitatif, c'est-à-dire sur « la traduction d'une information qualitative, d'un concept, d'une idée, en donnée quantitative » (Trudel et Antonius, 1991: 11). Certes, le discours scientifique serait lui-même basé sur des valeurs, car il repose sur la *foi* des individus dans la capacité de la science de produire des propositions objectives, non falsifiées (Mellos, 1992: 541-542). De plus, puisqu'il est impossible de démontrer qu'une hypothèse est vraie, les « preuves » sont évaluées en fonction de critères statistiques d'acceptabilité définis par la communauté scientifique (*ibid.*: 543; Gingras, 1992b: 28). Ces critères identifient *ce qui devrait être* et leur détermination reflète clairement le fait que la logique repose sur certaines valeurs d'efficacité de prédiction. Puisqu'il semble y avoir consensus sur l'idée voulant que la science ne peut révéler que les approximations probabilistes de la nature (Haworth, 1984: 347), on devrait alors parler d'indices de véracité plutôt que de preuves, les indices n'étant que « des *approximations* des concepts étudiés » (Trudel et Antonius, 1991: 11 [italiques des auteurs cités]). Bref, « toute solution à un problème présuppose un choix de valeurs » (Mellos, 1992: 546). Comme le résume bien Gingras (1992b: 30) :

S'il importe de se méfier du sens commun, il faut tout autant réaliser combien les valeurs conditionnent la recherche scientifique. Les valeurs

dont il est question ici sont autant *les valeurs personnelles du chercheur que les valeurs collectives de la société*. De telles valeurs, collectives ou personnelles, ne constituent pas nécessairement des entraves à la recherche, mais elles conditionnent le choix des thèmes abordés, des problématiques, des orientations, des instruments, des données et donc des conclusions, c'est-à-dire des nouvelles connaissances qu'on en tirera.

La définition de la science — « un savoir qui repose sur des conventions » (Gingras, 1992b: 27) — renvoie néanmoins à une logique de recherche commune et à des règles de syntaxe scientifique universelles, et donc à une unité de méthode pour assurer une fidélité qui reposerait sur au moins trois conditions : l'observabilité (possibilité de vérification empirique); la reproductibilité (possibilité de répéter la même observation); l'intersubjectivité (corroboration des résultats à partir de plusieurs observations) (Denzin, 1978, dans Deslauriers, 1991: 100; Mellos, 1992: 536-541). Cette dernière condition est rendue nécessaire parce qu'il est impossible à la science de démontrer la vérité absolue d'un résultat, l'hypothèse n'étant, en réalité, qu'une tentative d'explication en attendant qu'une nouvelle expérimentation ne la déclare fausse. Il faut, en conséquence, une convention pour traiter les hypothèses. Puisque la conception traditionnelle de neutralité de la méthode scientifique propose l'expérimentation contrôlée et les règles de syntaxe comme moyens pour garantir l'objectivité par l'élimination des valeurs, ceux-ci sont peu adaptables à la recherche sociale, qui ne peut pas compter sur un environnement contrôlé dans l'étude des faits sociaux. L'intersubjectivité devient ainsi la meilleure option pour remplacer l'objectivité impossible à atteindre dans ce domaine (Mayer et Ouellet, 1991: 49; Rubin et Babbie, 1989: 42). De fait, dans les sciences sociales, l'objet à observer est de nature humaine, et il est étudié dans ses relations avec d'autres humains ou avec les structures qui l'encadrent (Grawitz, 1993.: 340). Les faits sociaux « se traduisent le plus souvent en *actes sociaux* ou pratiques sociales, sentiments et reproductions collectives » (*ibid.*), et ils ont la particularité d'être uniques et historiques (Gingras, 1992b: 36). C'est ainsi que les recherches qualitatives dans l'univers des sciences sociales se sont davantage préoccupées de la validité que de la fidélité essentielle aux sciences de la nature, non pas parce que la possibilité de reproduire les recherches en obtenant les mêmes résultats a été rejetée mais plutôt parce que « la recherche qualitative mesure tout simplement autre chose » (Deslauriers, 1991: 100). D'ailleurs, la fidélité s'avère

toujours une dimension capitale d'une recherche qualitative bien qu'elle puisse posséder certains traits distinctifs sur ce plan dont la transférabilité et la fiabilité (Lincoln et Guba dans *ibid.*: 101).

Dans sa vie quotidienne, l'étudiant-chercheur de cette étude est loin d'être un observateur passif de son objet de recherche. En fait, non seulement est-il un militant engagé depuis près d'une trentaine d'années dans les mouvements de développement communautaire et de développement économique communautaire, mais il est aussi ouvertement solidaire des objectifs de démocratisation et de justice sociale mis de l'avant par la majorité des protagonistes du DÉC. Cet esprit de corps se manifeste concrètement de plusieurs façons : par l'enseignement dans un programme de maîtrise en DÉC, par la participation au développement d'un programme d'études universitaires de deuxième cycle en DÉC, par l'occupation depuis peu d'un poste de cadre au sein d'un réseau pancanadien d'initiatives de DÉC, par la présidence pendant trois ans d'un organisme de formation en DÉC, par des consultations privées, par des écrits et des communications... Certes, ces activités ont également doté l'étudiant-chercheur d'une connaissance profonde du DÉC tel qu'il se réalise au Québec et ailleurs ainsi que d'un réseau de contacts privilégiés. En fait, l'étudiant-chercheur ne dissimule pas son intention de contribuer au changement des pratiques sociales afin de permettre aux personnes appauvries et exclues de maîtriser les ressources économiques qu'elles requièrent pour assurer leur épanouissement et leur bien-être. Mais de plus, selon Placide Gaboury (1998: 1) qui a consacré un livre à la vie de l'étudiant-chercheur (Gaboury, 1997), il tente de parvenir à cet objectif non « pas à la façon verticale et condescendante que la religion m'avait enseignée mais à la façon d'une personne impliquée horizontalement qui ne soumet personne et qui ne se soumet à personne » (Gaboury, 1998: 1). Bref, il croit à une démarche inspirée non pas de la bienfaisance mais de l'*empowerment*.

Sur d'autres plans, le passé du chercheur ainsi que son état actuel offrent d'autres avantages potentiels à cette étude. D'une part, il est fils d'immigrant, issu d'une famille pauvre et d'un milieu social ouvrier, et il a vécu longtemps une situation de monoparentalité, comme enfant et comme parent. Il est également une personne handicapée avec déficiences multiples faisant face tous les jours aux obstacles et aux préjugés qui empêchent une intégration à

part égale et entière. C'est ainsi qu'il demeure « collé » sur les réalités quotidiennes des personnes souvent *disempowered* à cause de leur situation physique ou financière, ou encore, à cause de leur situation sociale.

Tenant compte du rôle du chercheur à l'intérieur d'une méthodologie de recherche de type qualitatif, tous ces facteurs subjectifs peuvent s'avérer des atouts significatifs pour cette étude, et les méthodes choisies doivent permettre de les mettre à contribution. Certes, certains auteurs prônent une vision élargie de l'objectivité pour résoudre les contradictions soulevées dans ce débat. En particulier, Gauthier (1992a: 4 [italiques de l'auteur]) définit l'objectivité comme :

*Une attitude d'appréhension du réel basée sur une acceptation intégrale des faits (ou l'absence de filtrage des observations autre que celui de la pertinence), sur le refus de l'absolu préalable (ou l'obligation du doute quant à toute conception préexistante) et sur la conscience de ses propres limites.*

Cette définition découle de l'option philosophique du doute tolérant (*ibid.*: 1) et l'incite à penser que « ce que l'on nomme traditionnellement objectivité devrait peut-être plutôt être étiqueté "impartialité" » (*ibid.*). Gauthier n'est pas seul à se méfier des rigidités sémantiques, L'Écuyer préférant, par exemple, parler de démarche objectivée (1987: 54; 1990, 10). Dans un cas comme dans l'autre, on essaie de centrer le débat sur le fait que le chercheur doit tenter de se rendre indépendant de son objet d'étude, ce qui renvoie à la distanciation (Mayer et Ouellet, 1991: 14), considérée comme premier pas d'une démarche scientifique (Bachman et Simonin, 1982: 20).

Dans la pratique toutefois, l'objectivité demeure nettement une qualité jugée essentielle par un grand nombre d'experts. Certes, si la subjectivité renvoie au « caractère de ce qui repose sur la perception première, l'intuition, les valeurs voire les préjugés, sans qu'il n'y ait eu vérification systématique dans les faits » (Lefrançois, 1991: 159), elle doit être limitée par une objectivité de la méthode, c'est-à-dire « la suppression de toute influence fallacieuse qui puisse altérer la validité de notre perception des caractéristiques réelles de l'objet d'analyse au cours de l'enquête » (Mellos, 1992: 540). En d'autres mots, la recherche sociale peut avoir recours à des méthodes subjectives pour tirer profit de l'intuition et des valeurs du chercheur, mais celles-ci devront s'insérer à l'intérieur d'une démarche systématique (L'Écuyer, 1990: 10) afin d'assurer la

plus grande intégrité possible des faits sociaux et de permettre de dépasser les constats superficiels pour arriver à une « connaissance critique de la réalité » (Mayer et Ouellet, 1991: 13).

Comme le souligne Grawitz (1993: 285), « la description des faits doit toujours être objective » : la recherche sociale tente donc de réduire les distorsions et d'éliminer les facteurs arbitraires en empruntant des techniques scientifiquement éprouvées, car un minimum d'objectivité reposant sur la séparation entre jugement de valeur et faits est généralement souhaité dans les milieux de la recherche sociale. Or la solidarité d'un chercheur avec les acteurs sociaux engagés dans son champ d'étude comporte le risque d'une objectivité réduite. Un moyen efficace pour éliminer ce risque serait d'écarter complètement ou partiellement le chercheur militant de l'étude. Cependant, l'efficacité d'une telle action pourrait s'avérer douteuse puisque le chercheur est fréquemment une source d'expertise clé dans son domaine, comme c'est le cas ici. Il y a donc un risque de contamination ou d'influence dans cette étude qu'il faut chercher à réduire.

Parmi les procédures proposées pour combattre les effets néfastes d'une subjectivité outrancière, on peut retrouver :

- le recours à l'utilisation rigoureuse de méthodes reconnues afin de « relativiser les présupposés du chercheur » (Grawitz, 1993: 287);
- le travail en équipe, où la confrontation permet au chercheur de corriger ses propres observations (*ibid.*: 287);
- le recours à l'intersubjectivité, où l'accord commun sur l'existence et la nature d'un fait social permet de le traiter comme réalité objective (Rubin et Babbie, 1989: 42);
- le recours à l'évaluation comparative, où la signification des positions extrêmes est réduite relativement aux points de convergence (*ibid.*: 42);
- la remise en question des postulats de départ, surtout lorsque ceux-ci prennent la forme d'évidences ou de vérités absolues, et donc un retour à la rupture « épistémologique » (Gauthier, 1992c: 570; Bergmark et Oscarsson, 1992: 124-125), c'est-à-dire l'absence de présuppositions.

Dans ce contexte, les mises en garde de Gingras (1992b: 37) apparaissent particulièrement pertinentes pour cette recherche. Selon l'auteur, un premier piège de la recherche sociale « se caractérise par l'excès de confiance qu'a le chercheur en lui-même et en son appareillage théorique ou technique ». Dans le cas de l'étude d'un phénomène nouveau, ceci pourrait se traduire par une position de certitude de la part du chercheur, car il est souvent devenu l'« expert » dans son domaine. Il faut donc des mécanismes appropriés de vérification tout au long de l'étude afin de maintenir une attitude de doute. Dans le cas de la présente recherche, la confrontation systématique des idées de l'étudiant-chercheur avec celles que véhiculent d'autres ouvrages scientifiques quant aux attributs nouveaux des phénomènes scrutés a produit, tout au long de son déroulement, une relation dialectique entre l'analyse et la théorie, celle-ci aidant à maintenir une dimension de doute dans l'interprétation. De plus, la diffusion publique des connaissances par l'étudiant-chercheur depuis le début de ses études doctorales, particulièrement sous forme d'articles dans des revues scientifiques, de participation à des ouvrages collectifs et de communications lors d'événements réunissant d'autres experts, l'a obligé — et l'oblige toujours — à faire évaluer ses idées par des collègues des milieux universitaires ainsi que par des praticiennes et des praticiens de l'organisation communautaire en général, et du DÉC en particulier. Ceci a donné lieu à un certain degré d'intersubjectivité, surtout dans les cas de productions arbitrées.

Un second piège est « celui de rester en deçà de la totalité du phénomène ou de l'action qui l'intéresse » (*ibid.*). Sur ce plan, la demande d'avis auprès d'individus intéressés par l'objet de cette étude et provenant, dans la mesure du possible, d'une variété de champs ou de milieux s'avère un outil capital, car ce sont les constats et les questions des gens intéressés aux travaux de l'étudiant-chercheur qui l'ont le plus incité à aller, dans le passé, au-delà de ses barrières conceptuelles. Depuis quelques années, en fait, un bon nombre d'experts québécois, canadiens, américains et français l'alimentent intellectuellement et répondent à ses appels pour commenter ses productions. D'une certaine façon, ces gens jouent le rôle des coéquipiers pouvant réduire le risque de la subjectivité bien qu'ils n'aient pas été mis à contribution de façon formelle dans la présente recherche. Dans un même ordre d'idées, les questions et les commentaires provenant des participantes et des participants

aux nombreuses conférences publiques et sessions de formation animées par l'étudiant-chercheur sur des thèmes traités dans cette thèse (développement économique communautaire, *empowerment*) ainsi que d'autres sujets en lien avec ceux-ci (développement local, concertation et partenariat, économie sociale) ouvrent également les horizons conceptuels de l'étudiant-chercheur, l'obligeant souvent à s'interroger sur-le-champ et publiquement sur les limites et les faiblesses de ses cadres théoriques.

À l'inverse, un dernier piège est « celui d'aller au-delà de ce que les données permettent d'affirmer » en « [succombant] à la généralisation excessive, à l'apport de faits non vérifiés, aux conclusions prématurées, etc. » (*ibid.*). Cette mise en garde dans le contexte de l'étude d'un phénomène nouveau inspire une attitude de grande prudence sur le plan de la méthodologie. C'est une des principales raisons ayant motivé l'étudiant-chercheur à ne pas s'engager sur le chemin de la recherche militante (Groulx, 1984: 36-37; Mayer et Ouellet, 1991: 31) même si une orientation partisane aurait pu être plus près de ses affinités et de ses aspirations. En effet, ce type de recherche « préfère parler de conscience critique plutôt que de démarche scientifique » (*ibid.*: 31). Dans le cadre d'une recherche de doctorat, la priorité est clairement la démarche scientifique. Cette renonciation à la recherche militante n'enlève toutefois pas le caractère engagé de la présente étude, qui se veut un apport à un mouvement en devenir dont l'étudiant-chercheur partage les valeurs et les objectifs. Dans un même ordre d'idées, des méthodes d'exploration éprouvées ont été utilisées dans cette étude, ceci afin de réduire les doutes sur le plan scientifique car, plus l'objet d'étude constitue un phénomène social nouveau, moins les fondements théoriques sont bâtis sur des résultats de recherches antérieures.

Il n'y a pas hélas! d'antidote à la subjectivité abusive efficace à 100 %. Ainsi, selon Gingras (1992b: 30), l'aveu public des motivations du chercheur et « de son subjectivisme, de son idéologie, de ses intérêts » peut aussi aider à contrecarrer certaines critiques. Ainsi, même s'il y a désaccord avec les idées du chercheur et même si on s'interroge sur son objectivité, on pourra néanmoins déceler certaines informations valables dans son étude (Rubin et Babbie, 1989: 363) — en tenant compte des limites (déjà notées dans la section

précédente de ce chapitre) de l'approche subjectiviste en tant que telle, bien sûr! L'étudiant-chercheur souhaite vivement que ce soit le cas pour cette thèse.

## **2.2 STRATÉGIE GÉNÉRALE**

### **2.2.1 LE MATÉRIEL RETENU : ENTREVUES AVEC DES LEADERS D'INITIATIVES DE DÉC**

La partie centrale de cette recherche est l'analyse qualitative du contenu de 17 entrevues réalisées avec des leaders d'initiatives québécoises de DÉC en 1992 et en 1993. Le cadre analytique utilisé est celui de l'*empowerment*. L'objectif de départ, au moment de l'acceptation formelle du projet de thèse, était d'identifier les types d'*empowerment* se trouvant, s'il y avait lieu, dans ces initiatives. Ce matériel a été choisi parce qu'il semblait contenir les informations requises par l'étude, et la méthode d'analyse de contenu a été retenue parce qu'elle semblait logique et pertinente compte tenu des considérations épistémologiques liées au service social (telles qu'elles sont présentées au début de ce chapitre), ainsi que celles en lien avec les initiatives de DÉC et avec l'*empowerment*.

#### *2.2.1.1 LES ENTREVUES RETENUES*

Avant même de commencer cette thèse, l'étudiant-chercheur avait déjà accès à un corpus d'entrevues provenant d'une recherche d'envergure codirigée par l'étudiant-chercheur et par Louis Favreau en 1992-1993. Il s'agissait d'une collaboration conjointe de la Corporation de développement communautaire des Bois-Francs et du Groupe d'étude et de recherche en intervention sociale de l'Université du Québec à Hull (UQAH), financée par le Programme des subventions nationales au bien-être social de Santé et Bien-être social Canada (aujourd'hui Développement des ressources humaines Canada). Les tâches ont été accomplies en collaboration avec Louis Favreau, professeur à l'UQAH, et ont compris une revue de la littérature, des observations participantes, l'élaboration de fiches techniques, la collecte d'informations, la réalisation d'entrevues, la compilation et l'analyse des données, des correspondances avec SBESC ainsi qu'avec divers intervenants et intervenantes au Québec et ailleurs au Canada, la rédaction de rapports et d'articles, l'élaboration d'une stratégie de diffusion et la diffusion des résultats. Cette recherche a donné lieu

à plusieurs publications (Favreau et Ninacs, 1992, 1993a, 1993b, 1993c, 1993d, 1994; Ninacs, 1994a, 1994b; Ninacs et Favreau, 1993).

La recherche avait pour but l'identification des facteurs favorables à la mise sur pied de projets de DÉC en partant de l'examen des conditions et des moyens ayant permis l'émergence et la consolidation de ce type de développement au Québec. Les chercheurs voulaient aller plus loin que les recherches antérieures<sup>44</sup> en comparant les pratiques de DÉC dans différents milieux (urbains et ruraux, près des centres métropolitains, loin de ceux-ci) et en analysant les conditions, moyens et outils utilisés. Quatre régions ont été retenues, soit celle des Bois-Francs, qui a donné naissance au « modèle » CDC, celle de Montréal, qui a donné naissance au « modèle » CDÉC, et les régions de l'Outaouais et du Bas-Richelieu, qui ont une dynamique qui leur est propre.

La stratégie de collecte des données a été à la fois quantitative et qualitative. Elle a cherché d'abord à reconstituer un portrait d'ensemble des CDC et des CDÉC, ce qui représentait un noyau de plus de 20 organismes. Elle a ensuite visé à cerner de l'intérieur la dynamique des organisations intermédiaires et des autres initiatives de DÉC par des entrevues auprès d'informateurs et d'informatrices clés, leaders de leurs organisations (toutes des initiatives de DÉC). La sélection de l'échantillon a tenu compte, en plus de la région, des deux catégories d'organisations de DÉC au Québec (organisations intermédiaires de DÉC, initiatives de DÉC). Les entrevues devaient permettre :

[pour les organisations intermédiaires,] de mieux saisir les motivations de ceux et celles qui animent et dirigent ces corporations, de mieux saisir les stratégies propres à ce secteur (versus le secteur public ou le secteur privé), à évaluer le mode d'organisation de ces corporations, à évaluer leur contribution à une communauté locale (ou régionale), à mieux cerner ce qui contribue à leur réussite (durée, influence locale, reconnaissance institutionnelle...) [et, pour les autres initiatives de DÉC,] de mieux saisir les motivations de ceux et celles qui démarrent, dirigent et/ou administrent une entreprise communautaire ou coopérative, d'évaluer le mode d'organisation de ces entreprises en tant qu'associations et en tant qu'entreprises,

---

<sup>44</sup> Notamment celles de Bhérier et Joyal (1987), de Favreau (1989), de Fontan (1991b) et des études québécoises dont il est question dans Lévesque *et al.* (1989).

d'évaluer leur contribution à une communauté locale (ou régionale) et de mieux cerner ce qui contribue à leur réussite. (Favreau et Ninacs, 1993c: 39)

En tout, 23 entrevues ont été réalisées : une par Louis Favreau, cinq par une assistante de recherche et les autres par l'étudiant-chercheur (tableau 7).

**TABLEAU 7. ENTREVUES RÉALISÉES PAR WILLIAM A. NINACS DANS LE CADRE DE LA RECHERCHE SUR LE DÉC CODIRIGÉE AVEC LOUIS FAVREAU (1992-1993)**

type	champ	genre	statut
entreprise communautaire	culture	femme	coordonnatrice
organisation intermédiaire	financement	homme	coordonnateur
entreprise communautaire	employabilité	homme	bénévole
entreprise communautaire	informatique	femme	coordonnatrice
coopérative de consommation	alimentation naturelle	femme	directrice générale
entreprise communautaire	vêtements et meubles usagés	femme	présidente
organisation intermédiaire	CDÉC (sociocommunautaire)	femme	cadre
entreprise communautaire	gestion édifice	femme	bénévole
organisation intermédiaire	formation	homme	bénévole
entreprise d'insertion	manufacture	homme	cadre
entreprise communautaire	employabilité	homme	bénévole
organisation intermédiaire	CDC (conseil d'administration)	homme	bénévole
entreprise	fauteuils roulants	homme	propriétaire
organisation intermédiaire	CDC (direction générale)	homme	coordonnateur
entreprise d'insertion	restauration	1 femme, 1 homme	employée et employé
organisation intermédiaire	CDÉC (conseil d'administration)	homme	bénévole
regroupement	groupes d'entraide	femme	cadre

Les entrevues étaient, pour la plupart, d'une durée d'environ deux heures. Les transcriptions comptent entre 15 et 42 pages (simple interligne). L'étudiant-

chercheur a en main la transcription verbatim et les cassettes originales des enregistrements des 17 entrevues qu'il a conduites. Puisque la transcription verbatim et les cassettes originales des entrevues menées par d'autres personnes ne sont pas disponibles, seules celles réalisées par l'étudiant-chercheur ont été retenues comme matériel pour cette thèse.

### 2.2.1.2 ACTIVITÉ D'EXPLORATION DE L'EMPOWERMENT

L'identification des types d'*empowerment* présuppose qu'il soit possible de reconnaître l'*empowerment* en tant que tel. Pour ce faire, Rappaport (1987: 130) croit qu'il faut : a) tenter de connaître les rapports d'autorité détenus par les personnes, les organisations et les communautés de même que les relations entre chacune de celles-ci ainsi que celles qu'elles entretiennent avec leur environnement; b) saisir ce que représentent ces relations pour les personnes, organisations et communautés concernées; et c) déterminer les cadres à l'intérieur desquels ces relations se produisent. Selon cet auteur reconnu pour ses travaux sur l'*empowerment*, on peut arriver à saisir les différentes dimensions de l'*empowerment* — des éléments de définition, des conditions et des périodes de temps (*ibid.*: 135-139) — par l'observation et la description là où on s'attend que l'*empowerment* puisse se produire et même ailleurs, c'est-à-dire là où les contraintes présentes dans l'environnement suggéreraient le contraire<sup>45</sup>.

Une entrevue récemment réalisée par Wetlaufer (1999) semble valider le point de vue de Rappaport. L'auteure a fait une entrevue avec les deux dirigeants fondateurs de l'entreprise transnationale AES Corporation afin de dépister comment l'*empowerment* peut se manifester dans une organisation « modèle » sur le plan de l'*empowerment*. Des questions ont été clairement formulées pour approfondir la façon dont l'*empowerment* se réalise dans les activités quotidiennes de l'entreprise. Les réponses fournies décrivent l'histoire et le

---

<sup>45</sup> Dans ce dernier cas s'ajouterait au rôle du chercheur celui d'agent de changement afin de créer, en collaboration avec ceux et celles qui habitent le lieu, les conditions pour favoriser l'*empowerment* (Rappaport, 1987: 130). Être intéressé par l'*empowerment*, à ses yeux, c'est avoir un parti pris pour la justice sociale.

fonctionnement (opérations courantes, structure organisationnelle, relations avec l'environnement économique, social et politique) de l'entreprise mais font peu référence à l'*empowerment* en tant que tel. Malgré des questions directes sur l'*empowerment*, Wetlaufer récolte peu de réponses qui font référence de façon explicite au phénomène. Cependant, ceci ne nuit pas à la compréhension du lecteur quant à la manière dont les interlocuteurs conçoivent l'*empowerment*, ce qui suggère que des énoncés ne faisant pas explicitement référence à l'*empowerment* peuvent s'avérer instructifs si le contenu des questions permet d'établir des liens avec l'*empowerment*. En fait, l'entrevue démontre que l'*empowerment* se réalise dans la pratique et dans les relations entre les membres d'une organisation ou d'une communauté ainsi qu'entre eux et la société plus large, confirmant ainsi l'opinion de Rappaport. L'entrevue suggère que la description soit du fonctionnement d'une organisation ou d'une communauté, soit des liens entretenus par les membres entre eux ou avec d'autres organisations, d'autres communautés et la société plus large peut révéler des informations pertinentes sur l'*empowerment*. Faisant référence à Argyris (1998), elle avalise également une autre idée de Rappaport voulant que l'*empowerment* puisse se produire là où on ne s'y attend pas. Finalement, l'entrevue lie l'*empowerment* à la mise en œuvre de principes philosophiques à l'intérieur d'un environnement structurant conçu en tant qu'écosystème, ce qui renvoie à la nécessité d'une perspective écologique pour produire l'*empowerment* (Rappaport, 1987: 134-135). En somme, il s'ensuit que la description du fonctionnement et des activités d'une organisation ainsi que des relations qu'elle entretient avec sa communauté et son environnement social par quelqu'un qui la connaît intimement pourrait révéler comment l'*empowerment* se produit, en tout ou en partie, à l'intérieur de cette même organisation.

Bien que l'étudiant-chercheur ait effectué de nombreuses observations participantes dans des réunions ou autres activités des initiatives de DÉC depuis 1992, cette thèse n'utilise que les descriptions contenues dans les entrevues avec des leaders d'initiatives de DÉC et ce, afin de réduire les risques d'extrapoler indûment (Gingras, 1992b: 37), car des rapports formels n'ont pas toujours été rédigés pour les diverses observations participantes. Lesdites entrevues n'avaient toutefois pas la découverte de l'*empowerment* comme objectif : peuvent-elles alors être réellement utiles pour cette thèse?

Certes, la validité dans les sciences sociales renvoie au « rapport plus ou moins étroit qu'entretient l'instrument avec l'objet de la recherche » (Grawitz, 1994: 393). En d'autres mots, pour être valables, les déclarations faites dans les entrevues doivent être susceptibles de fournir des informations utiles à l'enquête (Mayer et Ouellet, 1991: 307) et donc, dans le cas présent, d'offrir des données qui permettront d'identifier les types d'*empowerment* que l'on trouve dans les pratiques de DÉC. Ainsi, comme en témoigne l'exemple de Wetlaufer, les entrevues peuvent s'avérer pertinentes dans la mesure où elles contiennent les informations proposées par Rappaport : les liens d'autorité entre les personnes, les organisations et les communautés, les relations entre chacune d'elles, les rapports qu'elles entretiennent avec leur environnement, ce que ces relations représentent pour elles et les cadres à l'intérieur desquels ces relations se produisent.

Les entrevues réalisées dans la recherche de 1992-1993 avaient pour but la description des initiatives de DÉC. Elles étaient ouvertes et de type semi-dirigé. Il n'y avait pas de questionnaire formel mais plutôt des grilles d'entrevues, dont une première spécifique aux organisations intermédiaires et une deuxième pour les autres initiatives de DÉC. Cependant, toutes deux ciblaient :

- 1) les conditions d'émergence et les difficultés qu'a éprouvées l'initiative à ses débuts (les objectifs de départ, le soutien au démarrage et au développement, les transformations en cours de route...);
- 2) l'initiative de DÉC comme « entreprise » (le personnel, les membres, les activités de l'entreprise, le plan financier, l'infrastructure, la formation professionnelle, les avantages à travailler dans une « entreprise » communautaire...);
- 3) l'initiative comme « association » (le fonctionnement interne, son caractère démocratique sur les plans associatif et entrepreneurial, l'implication des militants et des militantes dans leur milieu...);
- 4) l'importance de l'initiative dans la région (la population visée et desservie, le lien avec d'autres groupes de la région, les formes d'action collective entreprises avec d'autres...);

- 5) le rapport de l'initiative à l'État et à ses institutions (CLSC, ministères...), à l'État sur la question financière, à la politique locale et à d'autres institutions;
- 6) un jugement critique sur l'ensemble (un bref diagnostic sur l'état de santé de l'initiative, des pistes d'avenir et les perspectives anticipées).

Les personnes choisies ont donc été appelées à décrire l'histoire et la conduite de leurs projets de façon très détaillée. Or ce serait précisément ce type de description qui contiendrait l'information requise par Rappaport, permettant de connaître les différents visages de l'*empowerment*. En vérité, il existe plusieurs méthodes de recherche qualitative permettant de recueillir l'information suggérée par Rappaport (Mayer et Ouellet, 1991). Toutefois l'entrevue semble privilégiée lorsque les considérations ontologiques visent les personnes comme faisant partie du phénomène étudié et lorsque les considérations épistémologiques indiquent que des connaissances sur le phénomène peuvent être produites en écoutant et en analysant ce que les personnes ont à dire (Mason, 1996: 39-40). Ceci est le cas pour cette thèse. L'entrevue de recherche a pour but d'obtenir « des données utiles à une enquête sociale en suscitant des déclarations de personnes susceptibles de fournir ces données » (Mayer et Ouellet, 1991: 307). Il est possible de distinguer différents types d'entrevues à partir du « degré de liberté laissé aux interlocuteurs et [du] niveau de profondeur de l'échange » (*ibid.*: 308), mais l'entrevue à questions ouvertes serait à privilégier pour une recherche cherchant à découvrir des facteurs de comportement (*ibid.*: 309-310). Ceci est aussi le cas pour cette thèse. Il en découle que les entrevues provenant de la recherche codirigée par l'étudiant-chercheur et par Louis Favreau — à questions ouvertes, contenant des descriptions des relations entre les différentes personnes œuvrant dans une initiative de DÉC ainsi que de celles entre l'initiative de DÉC et son milieu... — répondent, à première vue, aux exigences à la fois de l'entrevue de recherche et du type de source d'information requis pour bien saisir l'*empowerment*.

### 2.2.1.3 LE MATÉRIEL DE CETTE RECHERCHE ET L'ANALYSE SECONDAIRE

La description du fonctionnement et des activités des initiatives de DÉC par les personnes responsables de celles-ci s'avère une source privilégiée

d'information pour apprendre à les connaître. Compte tenu de ce qui précède, cette description offre également la possibilité de les étudier à travers les lunettes de l'*empowerment*.

Puisque ces entrevues ont été réalisées à des fins autres que celles de la présente étude, elles constituent un matériel secondaire, et leur traitement, l'analyse secondaire (Gauthier et Turgeon, 1992: 452-3). Si, généralement, il est très rare qu'on puisse extraire de façon exhaustive toute la valeur scientifique des données en mains (*ibid.*: 454), il s'ensuit que les mêmes données peuvent livrer beaucoup d'informations supplémentaires. Ce point de vue apparaît encore plus plausible lorsque l'approche utilisée dans la nouvelle recherche est herméneutique à cause de la grande place qu'elle laisse à l'induction (Deslauriers, 1991: 85) et à la subjectivité (Epstein, 1985: 265). Dans la pratique, l'utilisation de données secondaires décharge l'analyste de la responsabilité de la collecte de données, et le temps épargné peut donc s'avérer considérable. Ainsi, l'analyse secondaire a l'avantage de permettre à l'analyste de « se concentrer sur la conceptualisation et l'analyse » (Gauthier et Turgeon, 1992: 454). Ainsi, que cela soit par souci écologiste ou administratif, la « récupération » des données ayant déjà servi à d'autres fins et leur utilisation comme matériel pour de nouvelles recherches semble tout à fait pertinente. Bref, l'analyse secondaire requiert moins de temps, car elle élimine l'étape de la collecte des données, et elle coûte moins cher à réaliser. Dans la mesure où l'information contenue dans les données correspond aux besoins d'une recherche spécifique, on peut s'interroger sur le peu d'utilisation de cette méthode dans les recherches scientifiques.

L'analyse secondaire a toutefois le désavantage d'avoir à traiter des données qui n'ont pas été collectées en fonction de l'objectif précis de l'étude, et elle soulève ainsi la question de la validité (*ibid.*; Rubin et Babbie, 1989: 334). Cette question de « l'écart entre les objectifs de la collecte primaire et les objectifs de l'analyse secondaire » (Gauthier et Turgeon, 1992: 458) a été traitée dans la section précédente et, de fait, l'analyse secondaire comporte forcément des limites sur ce plan. En fait, des grilles d'entrevues construites aux fins de la présente recherche auraient, selon toute probabilité, visé à obtenir avec plus de précision les renseignements suggérés par Rappaport. Ceci ne signifie pas que les données secondaires utilisées ici ne contiennent pas cette information,

mais plutôt que certains indicateurs importants risquent d'être plus difficiles à identifier ou même absents. Or vu le caractère exploratoire de cette thèse, dont le but est de « faire ressortir ou [d']explorer les divers enjeux que font apparaître les situations nouvelles » (Groulx, 1998: 33), cette difficulté renvoie davantage à une faiblesse qu'à un empêchement, car aucune étude exploratoire ne peut avoir la prétention de cerner ces enjeux de façon exhaustive.

Le traitement des données secondaires peut également présenter d'autres difficultés. Par exemple, l'analyste n'a habituellement qu'une information imparfaite sur l'existence des données secondaires, et leur accès est souvent limité (Ibert *et al.*, 1999). Une autre contrainte des données secondaires est le fait qu'elles peuvent être « partielles, ambiguës ou contradictoires, [car on] ne peut que rarement remonter à la source pour les compléter ou les clarifier » (Baumard, 1999). Dans le cas de cette thèse, ces obstacles s'avèrent réduits en raison du rôle premier joué par l'étudiant-chercheur dans la production des données. Selon les circonstances et les particularités d'une recherche, la ligne entre des données primaires et données secondaires peut sembler, d'une certaine façon, assez fine.

Sur un autre plan, toutefois, tenant compte du fait que toutes les entrevues ont eu lieu avant l'été 1993, on doit se demander si les données sont toujours pertinentes. La réponse semble affirmative pour au moins deux raisons. En premier lieu, ni les ouvrages sur le DÉC publiés depuis 1993 ni les connaissances personnelles de l'étudiant-chercheur ne font croire qu'il y a eu des variations significatives dans les types d'actions de DÉC déployées depuis six ans, ni dans le fonctionnement interne des initiatives de DÉC. Il y a toutefois eu d'importants changements sur d'autres plans. Par exemple, l'arrivée, en 1997, de la Politique de soutien au développement local et régional a permis la mise sur pied d'un centre local de développement (CLD)<sup>46</sup> dans chaque municipalité régionale de comté. Certes, depuis leur entrée en scène, les

---

<sup>46</sup> Selon l'Association des centres locaux de développement (ACLDQ), site visité le 27 février 2000, <[http://www.acldq.qc.ca/fra/quest\\_ce\\_qu\\_un/quest\\_ce\\_fst\\_mission.htm](http://www.acldq.qc.ca/fra/quest_ce_qu_un/quest_ce_fst_mission.htm)>. Il y aurait 120 CLD, dont 9 CDÉC « mandataires » sur l'Île de Montréal.

champs prioritaires d'intervention des CLD sont l'économie et l'emploi (Secrétariat au développement des régions, 1997). Il en résulte qu'un grand nombre de CLD situent leur mandat « largement dans le sillon des anciennes corporations de développement économique, c'est-à-dire axé essentiellement sur le soutien à l'entrepreneuriat, aux entreprises et à la création d'emploi » (MCE Conseils, 1999: 47). Ceci semble assez loin du développement économique communautaire. On peut néanmoins s'imaginer que des entrevues avec des responsables de CDÉC et de CDC après 1998 auraient permis de faire un peu de lumière sur la façon dont les organisations intermédiaires de DÉC transigent avec les CLD. On note également que « l'apport du milieu communautaire est [...] fondamental dans la présence des femmes aux conseils d'administration (CA) des CLD » (*ibid.*: 12) car, sans les 81 femmes de la délégation communautaire, le pourcentage de femmes aux CA des CLD chuterait de 25 % actuellement à 18 %. De plus, puisque les préoccupations premières des membres communautaires des CLD touchent le développement de l'économie sociale sur leur territoire (*ibid.*: 24-26), cela contribue à renforcer l'intérêt pour les projets dans ce champ et, en conséquence, à élargir la vision du développement local à l'intérieur des CLD. En somme, on voudrait savoir comment se vivent la concertation, le partenariat et d'autres éléments de l'*empowerment* communautaire dans le dédale actuel de dispositifs locaux où les nouveaux acteurs sociaux sont invités à collaborer avec d'autres plus traditionnels dans le but d'améliorer la qualité de vie des gens de leur milieu. On peut penser que l'analyse d'entrevues plus récentes avec des représentantes et représentants d'initiatives de DÉC agissant dans le cadre de ce nouveau contexte aurait sûrement enrichi les résultats sur ce plan.

En second lieu, certaines parties des entrevues seraient vraisemblablement pareilles si elles avaient lieu aujourd'hui, en particulier les sections ayant trait aux conditions d'émergence de l'initiative et aux difficultés des débuts. Cependant, certaines initiatives de DÉC, embryonnaires à l'époque ou conçues depuis, ont suivi des parcours un peu différents de celles qui existaient en

1992<sup>47</sup>. Toutefois, à l'exception des coopératives de travailleurs actionnaires, celles-ci ne se définissaient pas par leur marginalité et, en conséquence, elles n'auraient pas pu faire partie de la collecte de données primaire de toute façon (*ibid.*: 390). Bref, l'âge des entrevues ne semble pas interdire leur utilisation. Cependant, l'âge impose certaines limites à cette recherche, dans la mesure où les conditions d'émergence et de développement des initiatives de DÉC ne sont pas celles qu'elles étaient en 1992. La prudence a donc été de mise dans l'analyse et, surtout, dans l'interprétation des résultats.

Les entrevues doivent aussi répondre à des critères d'échantillonnage, car la représentativité s'avère un élément capital sur le plan scientifique (Beaud, 1992: 198-199; Rubin et Babbie, 1989: 86-87, 196, 229-233). Or les échantillons non probabilistes sont privilégiés dans la recherche qualitative (Beaud, 1992: 204-213; Deslauriers, 1991: 56-58; Mayer et Ouellet, 1991: 386-392), car la représentativité statistique s'avère moins appropriée lorsque l'objectif est de comprendre l'ensemble d'un problème. L'échantillonnage de l'étude de 1992-1993 a, de fait, été de type non probabiliste, les unités ayant été choisies délibérément<sup>48</sup> afin d'établir des comparaisons entre les pratiques des différentes catégories d'organisations de DÉC dans des milieux variés (urbains et semi-ruraux, près des centres métropolitains, loin de ceux-ci). Pour la recherche doctorale, la base de sondage serait la même que pour l'autre recherche, soit l'ensemble des initiatives québécoises de DÉC, car les territoires couverts n'ont pas changé de façon significative depuis la recherche antérieure et les types d'initiatives sont, à l'exception des coopératives de travailleurs actionnaires, toujours les mêmes.

---

<sup>47</sup> Notamment les CDÉC à Québec, à Sherbrooke et à Trois-Rivières ainsi qu'un grand nombre d'initiatives d'économie sociale ayant vu le jour depuis la fin de 1998.

<sup>48</sup> Le choix des territoires et des types d'initiatives de DÉC avait également reposé sur une analyse détaillée du contenu des numéros de la revue de presse des Publications Mille-Feuilles publiés entre juin 1991 et mai 1992 ainsi que sur des observations participantes lors d'événements publics (ateliers lors de colloques, Université d'été du Centre de formation populaire...) et privés (rencontres des CDC, réunions de l'IFDÉC...) en 1992 et 1993.

Sur le plan du nombre, il n'est pas vraiment possible d'établir l'évolution depuis la recherche de 1993, car cette dernière n'a fourni que très peu de statistiques (Favreau et Ninacs, 1993c: 7-15). On peut toutefois affirmer que le nombre total d'initiatives de DÉC, bien que significatif, n'est pas très considérable (tableau 8).

**TABLEAU 8. NOMBRE D'INITIATIVES DE DÉC AU QUÉBEC**

<b>TYPE D'INITIATIVE DE DÉC</b>	<b>1993</b>	<b>2000</b>	<b>RÉFÉRENCE</b>
corporations de développement économique communautaire (CDÉC)	7	18	liste des membres du Regroupement des CDÉC
corporations de développement communautaire (CDC)	12	40	Table nationale des CDC (communication personnelle)
autres organisations intermédiaires et bases d'appui (de DÉC)	n/d	n/d	
cuisines collectives autonomes	n/d	n/d	
cercles d'emprunt	n/d	20	Réseau québécois de crédit communautaire (communication personnelle)
programmes d'employabilité	n/d	150	Comeau <i>et al.</i> , 2001: 20
entreprises d'insertion par l'économique	n/d	36	<a href="http://www.francomedia.qc.ca/~col-ei/CEIQmembres.html">www.francomedia.qc.ca/~col-ei/CEIQmembres.html</a>
coopératives jeunesse de service (CJS)	n/d	75	calcul du Chantier de l'économie sociale (communication personnelle)
coopératives de travail, coopératives funéraires,	n/d	230	calcul du Chantier de l'économie sociale (communication personnelle)
coopératives de travailleurs actionnaires	0	50	calcul du Chantier de l'économie sociale (communication personnelle)
autres entreprises communautaires (de DÉC)	n/d	n/d	

De toute évidence, il n'a pas augmenté de façon sensible au cours des sept dernières années, bien que la progression de certaines catégories puisse sembler spectaculaire. Ainsi, bien que le nombre de CDÉC ait presque triplé depuis 1993, il n'y en a qu'une douzaine — cinq de plus qu'en 1993 — qui sont vraiment actives sur leurs territoires. Par contre, le nombre de CDC a connu une croissance remarquable depuis l'arrivée d'un cadre de financement en 1996 géré par le Secrétariat à l'Action communautaire autonome du Québec (SACA). La situation est semblable pour les CJS qui bénéficient depuis quelques années d'un programme de soutien structuré, financé par le gouvernement du Québec et administré par le Regroupement québécois des coopérateurs et coopératrices du travail. Pour les CDC et les CJS, notamment pour celles mises sur pied depuis l'arrivée des programmes de soutien, l'échantillonnage de l'étude de 1992-1993 se révèle faible. Sur le plan du fonctionnement des CDC et de leurs actions, cependant, rien n'indique qu'un plus grand nombre d'entrevues auraient fourni des informations différentes de celles obtenues dans les entrevues retenues ici. On ne peut toutefois pas s'avancer autant dans le cas des CJS, car aucune entrevue vouée à ce modèle précis d'initiative de DÉC n'a été réalisée en 1992-1993. En fait, il existait très peu de CJS à l'époque et, là où elles étaient en activité, elles n'étaient généralement pas autonomes mais plutôt rattachées à une organisation intermédiaire (CDC, CDÉC...).

De plus, il existe probablement d'autres organisations intermédiaires et initiatives de DÉC. Par exemple, bien que les sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) ne sont généralement pas reconnues comme organisations intermédiaires de DÉC (Favreau et Jean, 1994 : 138-140; Simard, 1995), les connaissances personnelles de l'étudiant-chercheur lui font croire que quelques-unes semblent avoir un fonctionnement et une structure s'apparentant au CDÉC. La situation serait semblable pour certains centres locaux de développement (CLD). Cependant, dans un cas comme dans l'autre, les SADC et les CLD ayant adopté une perspective de DÉC pour guider leurs activités demeurent des exceptions et non la règle.

Quant aux initiatives de DÉC, au-delà d'une centaine de coopératives de travail et d'organismes sans but lucratif sont actifs depuis un an ou deux dans le champ du maintien à domicile. Un très grand nombre de celles-ci se classeraient dans

la catégorie « entreprise communautaire ». Ceci est aussi le cas pour les coopératives de solidarité, un nouveau modèle organisationnel de coopérative qui regroupe travailleurs et travailleuses, usagers et usagères, et même certains membres de la communauté au sein de l'assemblée générale et du conseil d'administration. Cependant, puisque la plupart de ces initiatives ont moins de deux ans d'existence, elles n'auraient pas été retenues aux fins d'échantillonnage en raison de leur manque d'expérience.

L'échantillonnage doit également assurer une représentativité des actions menées. Sur ce plan, il existe naturellement des variations selon le type d'initiative de DÉC :

- les CDÉC sont actives dans les domaines de l'assistance technique et du soutien à l'entrepreneuriat (entreprises traditionnelles, entreprises communautaires), du développement de l'employabilité, du placement, de la formation professionnelle, de l'aide financière, de l'urbanisme, de la représentation publique et de la concertation locale;
- les plans d'action des CDC incluent les activités suivantes : la formation, l'information et la réflexion, la consolidation et le développement d'organisations communautaires et de coopératives, la concertation du milieu communautaire (participation au développement local et régional) et la représentation publique;
- les autres organisations intermédiaires sont principalement concentrées dans les secteurs de la formation en DÉC et du financement, quoiqu'il en existe quelques-unes dans les sphères du logement, de l'aménagement du territoire et de la planification urbaine;
- les groupes d'entraide économique sont soit des cercles d'emprunt, soit des cuisines collectives autonomes;
- les organismes d'employabilité travaillent sur quatre dimensions principales : l'orientation professionnelle, l'acquisition de compétence par la formation ou par un stage en milieu de travail, la recherche d'emploi et le maintien en emploi par la formation continue ou ponctuelle;

- les actions des entreprises d'insertion par l'économique se concentrent dans les domaines des services communautaires, des activités commerciales et de la production manufacturière;
- les entreprises communautaires et coopératives de DÉC sont actives dans les domaines des services communautaires et des activités commerciales, tous marchés confondus, et depuis quelques années, dans le financement des entreprises traditionnelles par les coopératives de travailleurs actionnaires.

Un regard sur le tableau des entrevues (tableau 7, page 117) permet de croire que, sous une forme ou une autre, plusieurs de ces actions risquent d'avoir été abordées en 1992-1993 par les personnes rencontrées, à l'exception de la participation au financement par le biais de la coopérative de travailleurs actionnaires.

Il faut toutefois noter que les activités des CDÉC de soutien entrepreneurial et de développement de l'employabilité n'ont pas été décrites par les personnes qui en étaient responsables. Ceci peut représenter une « insuffisance de la documentation » (Gauthier et Turgeon, 1992: 475-476), qui poserait au moins deux problèmes. Premièrement, la saturation des catégories (Deslauriers, 1991: 83-84) risque d'être atteinte plus rapidement que si les entrevues comprenaient le point de vue des gens responsables des actions, leurs descriptions pouvant s'avérer plus complètes et plus nuancées que celles d'autres responsables. En fait, il existe des limites sur le plan de la saturation lorsque les données proviennent d'un matériel secondaire. Par exemple, il est possible que la saturation théorique (Strauss et Corbin, 1990: 188) ou empirique (Pires, 1997: 156-157), selon le cas, ne soit pas atteinte si l'échantillon s'avère trop petit pour conclure « qu'aucune donnée additionnelle ne serait utile [...] pour développer davantage une catégorie » (Comeau, 1994: 12). Dans le but d'arriver à la saturation, on ajoute habituellement une ou plusieurs entrevues pour explorer davantage la catégorie ou le phénomène en question, jusqu'à ce qu'il soit possible d'affirmer que l'ajout de nouvelles données ne changera pas l'analyse. Or l'utilisation de données secondaires, comme pratiquée dans cette thèse, ne permet pas une telle opération et l'analyse risque ainsi d'être limitée sur le plan de la découverte.

L'autre problème est celui de l'absence de données potentiellement clés — par exemple, sur le « nouveau départ » des coopératives de travailleurs actionnaires en 1992 (Côté et Luc, 1995: 7) — qui risque d'affaiblir la compréhension de l'objet d'étude. Ces risques sont réduits par l'expérience et les connaissances de l'étudiant-chercheur, mais ils appellent néanmoins la prudence dans l'analyse et l'interprétation.

En résumé, malgré quelques difficultés importantes, les avantages que sous-tend ce matériel secondaire ont été jugés assez nombreux et les désavantages suffisamment surmontables pour le retenir.

### 2.2.2 LA MÉTHODE RETENUE : L'ANALYSE DE CONTENU

La méthode de l'analyse de contenu « vise à permettre une description objective, systématique et, si possible, quantitative des informations provenant d'entrevues, de questionnaires à réponses ouvertes ou encore de documents de diverses natures » (Mayer et Ouellet, 1991: 499). Cette méthode peut être définie comme suit :

L'analyse de contenu est une méthode scientifique, systématisée et *objectivée* de traitement exhaustif de matériel très varié; elle est basée sur l'application d'un système de codification conduisant à la mise au point d'un ensemble de *catégories* (exhaustives, cohérentes, homogènes, pertinentes, objectivées, clairement définies et productives) dans lesquelles les divers éléments du matériel analysé sont systématiquement *classifiés* au cours d'une série *d'étapes* rigoureusement suivies, dans le but de faire ressortir les caractéristiques spécifiques de ce matériel dont une *description scientifique* détaillée mène à la compréhension de la *signification exacte* du point de vue de l'auteur à l'origine du matériel analysé, et ce, en s'adjoignant au besoin *l'analyse quantitative* sans jamais toutefois s'y limiter, et en se basant surtout sur une excellente *analyse qualitative* complète et détaillée des *contenus manifestes*, ultimes révélateurs du sens exact du phénomène étudié; elle est complétée, dans certains cas, par une analyse des *contenus latents* afin d'accéder alors au sens caché potentiellement véhiculé, le tout conduisant souvent, mais pas toujours, à divers *niveaux d'inférence et d'interprétation* du matériel, l'analyse de contenu pouvant

porter sur des *phénomènes statiques* d'une part, et s'avérer d'une grande richesse lorsqu'appliquée dans *une perspective développementale* d'autre part. (L'Écuyer, 1990: 120)

Selon Mayer et Ouellet (1991: 479), l'analyse qualitative de contenu est pertinente pour des petits échantillons constituant une représentation intéressante de la réalité. Elle ne vise donc pas la généralisation, mais interprète plutôt le matériel étudié afin de faire ressortir et de décrire ses particularités (Landry, 1993: 342). Se fondant davantage sur la subjectivité du chercheur, elle est adaptée pour des études « dans lesquelles la souplesse et l'intuition sont des qualités nécessaires pour faire ressortir les éléments nouveaux » (Mayer et Ouellet, 1991: 479). De fait, l'analyse de contenu est appropriée pour traiter du matériel non structuré, ce qui permet d'analyser des textes « très longtemps après que ceux-ci aient été produits par un émetteur » (Landry, 1993: 357). C'est pour ces raisons que cette méthode a été retenue.

Pour effectuer le travail, l'étudiant-chercheur s'est inspiré du modèle proposé par L'Écuyer (1987: 54-61; 1990: 53-111), car il s'agissait d'une méthode éprouvée pouvant satisfaire aux exigences sur les plans ontologique et épistémologique de ce projet. Bien qu'appliquée avec rigueur, la méthode a toutefois été légèrement adaptée afin de tenir compte des particularités de cette étude.

### 2.2.2.1 LA PRÉANALYSE

Selon Mayer et Ouellet (1991: 484), la préanalyse vise trois objectifs : a) le choix des documents à soumettre à l'analyse; b) la formulation des hypothèses et des objectifs; et c) la détermination d'indicateurs sur lesquels s'appuiera l'interprétation finale. Selon L'Écuyer (1990: 57-58), elle comprend des lectures préliminaires et elle permet au chercheur d'avoir une vue d'ensemble du matériel, de pressentir les unités de classification — et même d'établir une liste d'énoncés, c'est-à-dire un premier découpage du matériel — et de saisir certaines particularités qui deviendront des thèmes ou des catégories.

La préanalyse comprend fréquemment un prétest. Un tel travail a été réalisé par l'étudiant-chercheur en 1994 dans le cadre d'un cours sur les méthodes de recherche qualitative (Ninacs, 1994). Il s'agissait d'une analyse qualitative du

contenu manifeste d'une entrevue de plus de deux heures accordée dans le cadre de la recherche de 1992-1993 sur le DÉC. L'objectif était de vérifier l'hypothèse voulant que l'*empowerment* soit un objectif fondamental du DÉC, idée qui jaillissait des écrits sur le DÉC mais qui n'était pas fondée sur une conceptualisation précise du DÉC. De fait, les constructions théoriques de l'époque sur l'*empowerment* étaient très minces et elles constituaient davantage des points de repère préliminaires qu'un véritable cadre conceptuel. Ce travail était donc exploratoire, car les points de repère n'étaient aucunement exhaustifs et parce que le repérage d'indices ne reposait que sur des notions définies de façon plus ou moins précise.

La méthode utilisée était inspirée d'un modèle proposé par L'Écuyer (1987: 54-61) avec de légères variations (aucune étape de préanalyse, aucun prétest). Trois unités de classification thématiques ont été déterminées avant le traitement selon des points de repère conceptuels, mais la démarche demeurait ouverte à l'adoption de nouvelles catégories par l'identification d'éléments absents du cadre conceptuel et de dimensions particulières de l'*empowerment* sur le plan du DÉC. Ainsi, le modèle de traitement s'avérait mixte quoiqu'il laissât beaucoup de place au raisonnement et à l'intuition du chercheur.

Les informations recueillies ont été fort éclairantes et ont permis de nuancer significativement les premières unités de classification. C'est à partir de ce travail, en effet, que l'étudiant-chercheur a commencé à voir l'*empowerment* comme un processus multidimensionnel insufflant une capacité d'action (tant individuel que collectif). C'est à ce moment également qu'il a commencé à identifier différentes dimensions de la conscientisation et de la participation et à préciser certaines limites de l'*empowerment*, bref à formuler des hypothèses et des objectifs de recherche ainsi qu'à définir des indicateurs d'interprétation éventuelle. De plus, la confirmation de l'hypothèse voulant que des manifestations de l'*empowerment* puissent surgir clairement du récit autorisait, d'une certaine façon, l'utilisation des entrevues déjà existantes comme matériau de recherche aux fins de cette étude doctorale.

Dans le cadre de la thèse, l'étape de préanalyse ne s'est toutefois pas limitée à ce prétest. Durant les deux années qui ont suivi, d'autres cours à l'université et d'autres travaux parascolaires ont donné lieu à des conceptualisations plus

fouillées de l'*empowerment* (Ninacs, 1995a) et du développement économique communautaire (Ninacs, 1993, 1995) ainsi qu'à une tentative préliminaire d'établir un lien entre les deux phénomènes en partant des approches de développement (Ninacs, 1996). C'est ainsi l'ensemble de ces activités qui a servi à délimiter le foyer de la recherche en cours et qui a permis au chercheur de développer une vue d'ensemble de son projet de thèse, de peaufiner sa méthodologie de recherche et de pressentir certains thèmes et particularités relatifs à l'objet de son étude.

### 2.2.2.2 LE CHOIX ET LA DÉFINITION DES UNITÉS DE CLASSIFICATION

L'unité de classification, aussi appelée unité d'enregistrement et unité d'analyse, est définie comme étant la plus petite unité de signification. Elle constitue cette portion du texte qui sera caractérisée par les catégories analytiques et les règles d'énumération (Landry, 1993: 344-345). Selon L'Écuyer (1990: 61), cette étape renvoie à « l'identification des éléments du texte possédant un "sens complet" en eux-mêmes ».

Dans cette recherche, les unités de classification ont pris la forme d'expressions et de segments de phrases mais surtout de phrases complètes et de paragraphes relatifs : a) de façon générale, chez les individus ou les communautés, aux transformations sur les plans de leur capacité à choisir, à décider et à agir; b) à la prise en charge ou à la maîtrise des dispositifs économiques et des ressources locales par les individus ou les communautés; ou c) à l'une ou l'autre des dimensions de l'*empowerment* déjà identifiées dans le cadre conceptuel au moment de la codification.

Ces dimensions constituaient des unités de classification thématiques (Landry, 1993: 345-346). Avant le traitement de la première entrevue, ces dimensions étaient les suivantes :

- pour l'*empowerment* individuel :
  - assistance muette;
  - conscience critique;
  - participation aux décisions;
  - compétences/connaissances techniques;
  - estime de soi;
  - prise de parole;
- pour le *self-empowerment* : enlèvement d'obstacles;

- pour l'*empowerment* communautaire :
  - circulation de l'information;
  - forces du milieu;
  - lieux décisionnels participatifs;
  - sentiment d'appartenance à la communauté;
  - transparence.
  - coopération/synergie;
  - imputabilité;
  - maillage des ressources locales;

Comme cela a été le cas durant le prétest, la démarche demeurait ouverte à l'adoption de nouvelles unités de classification thématiques par l'identification d'éléments absents du cadre conceptuel et de dimensions particulières de l'*empowerment* sur le plan du DÉC.

L'utilisation d'unités de classification définies à l'avance s'avérait essentielle pour cette étude, car elle examinait un phénomène déjà conceptualisé. Cependant, comme cette recherche vise la découverte de connaissances, elle n'aurait eu de sens que si elle arrivait à produire un savoir nouveau, sur le DÉC, bien sûr, mais également sur l'*empowerment*. Ceci exigeait la possibilité d'accepter des unités de classification inconnues au moment de la codification. Se référer uniquement à une conceptualisation existante apparaissait comme dangereusement limitatif (Strauss et Corbin, 1990: 68-69), car l'activité de catégorisation (dont la détermination d'unités de classification thématiques peut être comprise comme étant la première étape), « c'est, en fin de compte, théoriser » (Paillé, 1994: 160).

Selon l'exploration qu'a fait Comeau (1994: 11-12) de l'utilisation de nouveaux éléments de classification, on peut distinguer les catégories substantives des catégories formelles. À ses yeux, ce qui est substantif émanerait des acteurs et serait formulé autant que possible avec leurs termes, tandis que ce qui est « formel » renverrait à la théorie. Pour lui, « les catégories substantives sont essentiellement descriptives et sont induites par l'analyste pendant le découpage du corpus » (*ibid.*: 12). Cela décrit assez bien ce qui s'est produit dans cette étude : des unités de classification formelles ont été adoptées avant la codification et des unités de classification substantives ont émergé pendant le traitement.

Cependant, cette étude a tenté de préciser la signification des entrevues en restant fidèle aux particularités de leur contenu. Elle s'est donc limitée à leur

contenu manifeste — ce qui a été dit ou écrit explicitement dans le texte (L'Écuyer, 1990: 22; Landry, 1993: 341) — et elle n'a aucunement cherché à inférer par l'étude du contenu latent (Mayer et Ouellet, 1991: 480) ni sur le plan de la catégorisation ni sur celui de l'analyse, et ce, afin d'éviter le piège de l'extrapolation abusive (Gingras, 1992b: 37).

### 2.2.2.3 LE PROCESSUS DE CATÉGORISATION ET DE CLASSIFICATION

Cette étape constitue la phase de réorganisation du matériel (L'Écuyer, 1990: 63) au cours de laquelle les unités d'analyse ou, lorsqu'il y a lieu, certains de leurs éléments, sont regroupés en fonction de leur sens. « Les catégories peuvent être définies comme des classes caractérisant d'une même manière la variété des unités d'analyse ou de leurs éléments. » (Landry, 1993: 348) Or les catégories doivent provenir de deux sources principales : « du document lui-même et d'une certaine connaissance générale du domaine dont il relève » (Pinto et Grawitz, 1967, dans Mayer et Ouellet, 1991: 476). Le modèle mixte de L'Écuyer (1990: 65-80) favorise une telle démarche en permettant l'adoption de catégories préexistantes et l'ajout de nouvelles, induites du matériel analysé, « qui ne découlent pas de façon stricte de la théorie qu'on tente de tester » (Landry, 1993: 344). Puisque cette recherche avait pour objectif de mieux connaître les différents types d'*empowerment* dans les initiatives de DÉC et d'en déceler d'autres dans le contexte québécois de DÉC ou, tout au moins, des sous-catégories des types connus, la souplesse du modèle mixte répondait mieux à ses besoins.

Les étapes du modèle mixte sont (L'Écuyer, 1990: 76-80) :

- 1) regroupements préliminaires des énoncés selon leur appartenance à l'une ou l'autre des catégories de la grille existante et éventuellement en catégories préliminaires nouvelles;
- 2) élimination des catégories redondantes pour créer des catégories distinctives;
- 3) identification définitive et la définition des catégories de la grille d'analyse;
- 4) classification finale de tous les énoncés à partir de la grille d'analyse.

Les catégories doivent posséder plusieurs qualités dont généralement celles identifiées par Mayer et Ouellet (1991: 486) : l'exclusivité, l'exhaustivité, la pertinence, l'univocité et l'homogénéité. L'idée voulant que les catégories doivent être mutuellement exclusives ne fait, toutefois, pas l'unanimité. L'Écuyer (1990: 89-96) considère qu'un énoncé peut avoir plus d'un sens, c'est-à-dire deux ou même trois sens différents, et puisque c'est « *la différence de sens qui doit demeurer le critère ultime* » (*ibid.*: 91, italiques de l'auteur) de la classification de l'énoncé, le principe d'une double ou même d'une triple classification doit être retenu au lieu de celui de l'exclusivité. Cette recherche n'a pas retenu l'exclusivité comme critère de catégorisation.

Une première étape de codification a été réalisée en 1998. Au fur et à mesure que la première entrevue a été codée (n° 01), de nouvelles dimensions substantives de l'*empowerment* ont surgi :

animation	exercice du contrôle	« power to name »
besoin de sécurité	exercice du pouvoir	processus
briser l'isolement	expérimentation par étapes	ressources
buts	limites	ressources requises
buts DÉC	objectifs du DÉC	résultats
capacité d'agir	obstacles	résultats DÉC
capacité de prendre un risque	participation aux bénéfiques	risques
contexte	participation économique	solidarité / réciprocité (échanges)
décentralisation	perception des gens	traitement équitable

La codification d'une deuxième et d'une troisième entrevue (n° 05 et n° 02) n'a révélé qu'une seule autre dimension : le leadership. La codification d'une quatrième (n° 04) a toutefois produit quelques nouvelles unités :

accès aux lieux décisionnels	approche globale	coopération/synergie : limites
accès aux ressources	capacité de prendre des décisions	déclencheur

gestion interne	population(s) cible(s)	rôles des acteurs
motivation	reconnaissance de son identité propre	soutien (programmes publics)

Une catégorisation préliminaire s'effectuait en même temps que la codification thématique, car il était généralement possible d'établir un lien entre l'énoncé et un des trois types d'*empowerment* identifiés dans le cadre conceptuel original (l'*empowerment* individuel, l'*empowerment* communautaire, le *self-empowerment*). Cependant, après la codification des quatre premières entrevues, la relecture d'une note de recherche d'avril 1998 sur l'existence possible d'un autre type d'*empowerment* a suscité l'adoption d'une nouvelle catégorie — l'*empowerment* organisationnel. Puisque le modèle de catégorisation mixte était utilisé, cette nouvelle catégorie fut introduite dans la codification de septembre.

La codification des entrevues n° 03 et n° 06 a également été partiellement réalisée par la suite, mais aucune fiche<sup>49</sup> n'a été produite et aucune nouvelle unité de classification thématique n'a été identifiée. En fait, depuis le traitement de la première entrevue (n° 01), certains énoncés ont été codés « n/r », c'est-à-dire « texte non retenu ». Il s'agissait, généralement, de propos non pertinents à la recherche tels des détails sur certains programmes publics spécifiques, des anecdotes sur des sujets autres que ceux visés par l'entrevue, des questions posées à l'étudiant-chercheur, etc. Le traitement des entrevues a été interrompu au début de l'automne 1998, faute de ressources financières, et n'a été repris qu'au printemps suivant.

Durant tout le processus de l'année 1998, des notes spontanées ont été inscrites directement sur les fiches au moment de la transcription et quelques notes de recherche plus élaborées ont été rédigées jusqu'au moment de la rédaction du

---

<sup>49</sup> Le logiciel de base de données utilisé était FileMaker Pro, un logiciel que l'étudiant-chercheur maîtrise très bien. Une note à l'été 1997 de Jean-Marie Van der Maren, professeur de l'Université de Montréal ayant approfondi l'efficacité de logiciels Mac/OS spécialisés et commerciaux dans l'analyse de données qualitatives, a confirmé qu'il était « déjà bien équipé » avec FileMaker Pro.

présent document. S'il est question de transcription ici, c'est que l'étudiant-chercheur est une personne handicapée qui ne peut plus écrire que quelques mots à la fois. Il a dû faire transcrire les citations des entrevues aux fiches informatisées à partir d'un système de codes alphanumériques préétablis correspondant aux unités de classification thématiques et aux catégories. Lorsqu'une idée méritant d'être retenue jaillissait durant la codification, il dictait celle-ci en faisant référence aux lignes de l'entrevue en cours. La personne effectuant ces transferts de citations a également transcrit ces idées sur les fiches correspondantes ou, s'il s'agissait d'une note plus générale, sur un document que l'étudiant-chercheur conservait pour traitement ultérieur.

Une nouvelle étape de traitement des entrevues a débuté environ huit mois plus tard, à la fin d'avril 1999. Cette nouvelle phase a été précédée de deux mois de réappropriation théorique et méthodologique par l'étudiant-chercheur, car la mise en garde contre l'excès de confiance dans ses connaissances acquises ainsi que la rapidité de diffusion de certaines productions intellectuelles — en particulier les recherches disponibles dans Internet — exigeaient une mise à jour des connaissances théoriques avant d'entreprendre la codification de nouveau.

Les nombreuses récapitulations des énoncés par catégories et par dimensions des six entrevues, la rédaction de différentes notes de recherche et deux « synthèses » des connaissances de l'étudiant-chercheur (la première en mars 1998 et la deuxième en janvier 1999) ont permis de dégager un portrait progressivement plus complet des diverses variables ainsi que de nombreux liens entre elles. La relation dialectique entre la codification en cours et les nombreux retours aux ouvrages scientifiques sur l'*empowerment* et sur le DÉC a provoqué une certaine analyse, le fruit de l'itération entre les cadres conceptuels — surtout lorsqu'une dimension nouvelle apparaissait — et la lecture inductive des notes de recherche et d'autres réflexions favorisant la remise en question des cadres existants. Le résultat de ces activités intellectuelles s'est manifesté par la rédaction à l'hiver 1999 du document de travail intitulé « Notes pour un éventuel cadre conceptuel de l'*empowerment* sur le plan du DÉC ».

Afin de tenir compte des diverses composantes de cette mise à jour conceptuelle et partant de l'intuition de l'étudiant-chercheur — qui incluait,

sans doute, un certain degré d'inférence —, un nouveau fichier a été bâti afin d'inclure les catégories (caractères gras) et les champs suivants (qui deviennent les unités de classification thématiques de cette étape) :

- le **type** d'*empowerment* auquel l'énoncé se rattache : *empowerment* individuel, *empowerment* organisationnel ou *empowerment* communautaire;
- la situation ou l'événement **déclencheur** du processus d'*empowerment*;
- le **contexte** dans lequel se réalise l'*empowerment* :
  - pour l'*empowerment* individuel : au sein d'un groupe, d'une organisation ou d'une communauté, ou seul (qui devient du *self-empowerment*);
  - pour l'*empowerment* organisationnel ou communautaire : au sein d'une communauté géographique, d'identité, d'intérêts ou fonctionnelle (organisation perçue comme une communauté);
- les **populations** engagées dans le processus d'*empowerment* : les membres des instances décisionnelles bénévoles (conseil d'administration, comités...), les cadres, les membres du personnel rémunéré (non cadres), les membres des équipes de travail bénévoles ou les usagers et usagères ou consommateurs et consommatrices, selon le cas, des produits et services de l'initiative;
- les **dimensions** des différents processus d'*empowerment* (incluant leurs composantes respectives) :
  - pour l'*empowerment* individuel : la participation (assistance muette, exercice du droit de parole, exercice du droit d'être entendu, participation aux décisions de façon positive (donner son aval) comme de façon négative (refuser son consentement), capacité de contribuer et de prendre le risque d'avoir à assumer les conséquences de sa participation), les compétences (habiletés et connaissances permettant la participation ou l'exécution de l'action), l'estime de soi (renversement des évaluations négatives antérieures donnant lieu à l'autoreconnaissance de la légitimité de son identité propre et ensuite de sa propre compétence, la reconnaissance de cette même compétence par les autres) et la conscience critique (capacité croissante d'analyse sociopolitique donnant

lieu au développement d'une conscience collective, d'une conscience sociale et d'une conscience politique);

- pour le *self-empowerment* : aux dimensions de l'*empowerment* individuel s'ajoute l'enlèvement d'obstacles;
- pour l'*empowerment* communautaire : la participation (espaces décisionnels accessibles, redistribution équitable du pouvoir), les compétences (forces du milieu, imputabilité, maillage des ressources locales, coopération et synergie, habiletés décisionnelles consensuelles, organisationnelles — décisions qui sont mises en œuvre — et gestionnaires du développement et des ressources, réseaux de soutien aux individus), la communication (interaction positive, expression de points de vue divergents, circulation de l'information générale, accès à l'information spécifique, transparence dans les processus décisionnels) et le capital communautaire (sentiment d'appartenance à la communauté et à l'environnement, conscience de la citoyenneté);
- les **objectifs poursuivis**, c'est-à-dire les changements structurels visés sur les plans économique et social afin d'assurer l'accès aux ressources et leur utilisation;
- le **contrôle des ressources**, c'est-à-dire la façon dont s'exerce concrètement la capacité d'action que doit produire l'*empowerment*;
- les **facteurs structurants** : interaction garantie, accent sur les processus, système de valeurs articulées à l'intérieur d'une vision commune, ouverture au changement, atmosphère d'apprentissage, occasions de mise en valeur des compétences et des *habiletés* (les individus peuvent contribuer à son développement par le biais d'actions concrètes bien planifiées et coordonnées), leadership compétent (sur les plans organisationnel, instrumental et social), de style consensuel, qui, simultanément, motive et soutient, information et ressources matérielles et financières disponibles, accessibles et utilisées, quelque chose à risquer et du temps;
- les **obstacles** à l'*empowerment* : personnels, organisationnels, structurels (société);

- les **enjeux** tels, entre autres, les limites des différents processus, les orientations de l'intervention sociale dans un tel contexte, la place des questions de genre, de race ou de handicaps physiques ou intellectuels, le lien entre l'approche axée sur l'*empowerment* et le désengagement de l'État et la mise en place de politiques de *workfare*.

Bien que les catégories et les unités de classification thématiques aient été déterminées d'avance avec beaucoup plus de précision pour cette étape, l'émergence d'autres unités de classification pendant la codification a été acceptée, car l'objectif était de tirer profit au maximum du contenu manifeste des entrevues. Cependant, il fallait une certaine vigilance afin de ne pas tomber dans le piège inverse de l'extrapolation abusive, compte tenu du nombre significatif d'unités formelles.

Puisque les catégories et les unités de classification thématiques avaient changé lors de cette nouvelle étape, c'est-à-dire lorsqu'elles s'étaient précisées, toutes les entrevues ont été traitées, y compris les six de 1998. Aucune nouvelle catégorie n'a émergé durant la codification des 17 entrevues. À l'inverse, plusieurs nouvelles dimensions se sont rajoutées :

- capital communautaire : confiance, désir de « faire sa part »;
- communication : insatisfactions connues par les autorités, langage qui se comprend, production/diffusion d'analyses;
- compétences : capacité d'apprendre « sur le tas », capacité de recherche et d'analyse, capacité d'évaluation/d'autoévaluation, capacité de faire face aux crises, habiletés en communication;
- enjeux : « power to name », clientèles pauvres, complexité des structures de concertation et de développement, conditions de travail, croissance, impératifs du marché, participation volontaire, permanence des opérations, répartition du pouvoir et des bénéfices économiques, solidarité, syndicalisme/antisyndicalisme;
- facteurs structurants : activités de réflexion, assistance technique, capital financier, locaux adéquats, modèles auxquels se référer, rôles connus ou reconnus, taille permettant le contrôle, traitement équitable;

- obstacles : dépendance financière, résistance d'alliés, ressources inaccessibles, non disponibles ou inadaptées, rôles inconnus ou méconnus;
- participation : consultation;
- populations engagées : membres de l'organisme (assemblée générale), membres de la communauté locale.

Cette étape de codification a consisté en une relecture attentive de toutes les entrevues. Un total de 33 628 lignes de texte ont été codées (voir tableau 9).

**TABLEAU 9. SOMMAIRE DES UNITÉS DE CLASSIFICATION UTILISÉES LORS DU TRAITEMENT DES ENTREVUES EN 1999**

<b>PREMIER NIVEAU D'UNITÉS DE CLASSIFICATION : CATÉGORIES</b>		
contexte	dimension (conscience critique)	enjeux
dimension (communication)	dimension (estime de soi)	facteurs structurants
dimension (compétences)	dimension (participation)	obstacles
		populations engagées
<b>DEUXIÈME NIVEAU D'UNITÉS DE CLASSIFICATION : DIMENSIONS</b>		
accent sur les processus	capacité d'analyse sociopolitique	communauté d'identité
accès à l'information spécifique	capacité d'apprendre « sur le tas »	communauté d'intérêts
activités de réflexion	capacité de contribuer	communauté fonctionnelle
assistance muette	capacité de faire face aux crises	communauté géographique
assistance technique	capacité de prendre le risque	complexité des structures de concertation et de développement
assumer les conséquences de sa participation	capacité de recherche et d'analyse	conditions de travail
atmosphère d'apprentissage	capacité évaluation/ autoévaluation	confiance
autoreconnaissance compétence	capital financier	conscience collective
autoreconnaissance identité propre	circulation de l'information générale	conscience de la citoyenneté
cadres	clientèles pauvres	conscience politique
		conscience sociale
		consultation

<b>DEUXIÈME NIVEAU D'UNITÉS DE CLASSIFICATION : DIMENSIONS (suite)</b>
--

<p>coopération et synergie</p> <p>croissance</p> <p>dépendance financière</p> <p>désengagement de l'État</p> <p>désir de « faire sa part »</p> <p>double cible (économique et sociale)</p> <p>droit d'être entendu</p> <p>droit de parole</p> <p>espaces décisionnels accessibles</p> <p>forces du milieu</p> <p>groupe</p> <p>habiletés/connaissances exécution de l'action</p> <p>habiletés/connaissances participation</p> <p>habiletés consensuelles</p> <p>habiletés décisionnelles</p> <p>habiletés en communication</p> <p>habiletés gestionnaires (développement, ressources)</p> <p>habiletés organisationnelles (décisions mises en œuvre)</p> <p>impératifs du marché</p> <p>imputabilité</p> <p>information accessible</p> <p>information disponible</p> <p>information utilisée</p> <p>insatisfactions connues par les autorités</p> <p>interaction garantie</p> <p>interaction positive</p> <p>langage qui se comprend</p>	<p>leadership compétent</p> <p>limites des différents processus</p> <p>locaux adéquats</p> <p>maillage des ressources locales</p> <p>membres de l'organisme (assemblée générale)</p> <p>membres de la communauté locale</p> <p>membres équipes de travail bénévoles</p> <p>membres instances décisionnelles bénévoles</p> <p>modèles auxquels se référer</p> <p>occasions de mise en valeur de compétences et habiletés</p> <p>organisation</p> <p>organisationnels</p> <p>orientation de l'intervention sociale</p> <p>ouverture au changement</p> <p>participation aux décisions</p> <p>participation volontaire</p> <p>permanence des opérations</p> <p>personnel rémunéré (non cadre)</p> <p>personnels</p> <p>place des questions de genre, de race ou de handicaps physiques ou intellectuels</p> <p>points de vue divergents</p> <p>politiques de workfare</p> <p>« power to name »</p> <p>production/diffusion d'analyses</p>	<p>quelque chose à risquer</p> <p>réciprocité</p> <p>reconnaissance</p> <p>compétence par les autres</p> <p>redistribution équitable du pouvoir</p> <p>renversement évaluations négatives antérieures</p> <p>répartition du pouvoir et des bénéfices économiques</p> <p>réseaux de soutien aux individus</p> <p>résistance d'alliés</p> <p>ressources accessibles</p> <p>ressources inaccessibles, non disponibles ou inadaptées</p> <p>ressources disponibles</p> <p>ressources utilisées</p> <p>rôles connus ou reconnus</p> <p>rôles inconnus ou méconnus</p> <p>sentiment d'appartenance</p> <p>seul</p> <p>solidarité</p> <p>structurels (société)</p> <p>syndicalisme/antisindicalisme</p> <p>système de valeurs/vision commune</p> <p>taille permettant le contrôle</p> <p>temps</p> <p>traitement équitable</p> <p>transparence</p> <p>usagers et usagères/consommateurs et consommatrices</p>
--	---	--

Il en est résulté 1 908 fiches de la codification, dont 1 516 ont été retenues en vertu de leur pertinence par rapport au sujet traité (voir tableau 10 sur la page suivante). Des notes ont été prises au fur et à mesure du processus de codification. Parmi les fiches retenues, 226 contenaient des notes de recherche.

Les fiches non utilisées contenaient des énoncés fournissant des informations sur le contexte, les facteurs structurants et les obstacles à l'*empowerment* dans certaines initiatives de DÉC de l'époque. Elles n'ont pas été utilisées, car l'environnement avait changé depuis et il aurait fallu analyser les politiques sociales de 1992, leur évolution depuis 1992, pour que ces entrevues aient une signification scientifique. Puisque ce travail dépassait largement l'objectif de cette thèse, ces fiches n'ont tout simplement pas été retenues.

#### 2.2.2.4 LA QUANTIFICATION ET LE TRAITEMENT STATISTIQUE

L'idée d'une analyse quantitative repose sur le postulat voulant que « *les différences dans la répartition des contenus à chacune des catégories confèrent un sens — pour ne pas dire tout le sens — à ces contenus* » (L'Écuyer, 1990: 30, italiques de l'auteur). Bien que « les tenants de l'approche qualitative postulent que la signification réside dans la spécificité des messages analysés plutôt que dans leurs caractéristiques quantitatives » (Landry, 1993: 342), il peut exister plusieurs circonstances où il importerait de quantifier ainsi que de nombreuses autres où la quantification ne serait pas nécessaire (Berelson, 1952, dans L'Écuyer, 1990: 97-99). Parmi ces dernières, l'auteur inclut les études aux échantillons restreints, où les fréquences seraient si faibles qu'une analyse quantitative n'aurait pas de véritable signification (*ibid.*: 99).

Or la fréquence d'apparition des unités et des catégories n'a pas été compilée dans cette étude, principalement à cause du nombre limité d'entrevues analysées mais aussi parce le décompte des unités et des catégories est considéré comme secondaire à leur simple présence ou absence.

TABLEAU 10. TRAITEMENT DES ENTREVUES EN 1999

n°	initiative		répondant(s)		fiches	
	type	champ	f/ h	statut	en tout	rete- nues
01	entreprise d'insertion	restauration	f	coordonnatrice	157	139
02	organisation intermédiaire	financement	h	coordonnateur	101	83
03	entreprise communautaire	employabilité	h	bénévole	95	73
04	entreprise communautaire	informatique	f	coordonnatrice	124	103
05	coopérative de consommation	alimentation naturelle	f	directrice générale	111	97
06	entreprise communautaire	vêtements et meubles usagés	f	présidente	99	88
07	organisation intermédiaire	CDÉC (sociocommunautaire)	f	cadre	138	119
08	entreprise communautaire	gestion édifice	f	bénévole	110	87
09	base d'appui	formation	h	bénévole	75	46
10	entreprise d'insertion	manufacture	h	cadre	146	119
11	entreprise communautaire	employabilité	h	bénévole	79	51
12	organisation intermédiaire	CDC (conseil d'administration)	h	bénévole	105	67
13	entreprise	fauteuils roulants	h	propriétaire	62	37
14	organisation intermédiaire	CDC (direction générale)	h	coordonnateur	145	111
15	entreprise d'insertion	restauration	1 f, 1 h	employée et employé	126	105
16	organisation intermédiaire	CDÉC (conseil d'administration)	h	bénévole	133	104
17	regroupement	groupes d'entraide	f	cadre	102	87
					1 908	1 516

### 2.2.2.5 L'ANALYSE QUALITATIVE

Si l'analyse quantitative renvoie à une description exacte des caractéristiques particulières qui ressortent des compilations statistiques, l'analyse qualitative « consiste à décrire les particularités spécifiques des différents éléments regroupés sous chacune des catégories et qui se dégagent *en sus* des seules significations quantitatives » (*ibid.*: 30, italiques de l'auteur). En fait, l'analyse qualitative « met l'accent sur les nuances qui existent dans les ressemblances et les différences qui ressortent des catégories analytiques » (Landry, 1993: 342), l'analyse proprement dite correspondant à l'application systématique des règles de codification définies précédemment (*ibid.*: 352). Or la codification renvoie « à une transformation des données brutes du texte [...] qui, par découpage, agrégation et dénombrement, permet d'aboutir à une représentation du contenu, ou de son expression, susceptible d'éclairer l'analyste sur des caractéristiques du texte. » (Bardin, 1986, dans Mayer et Ouellet, 1991: 485).

C'est ce qui s'est produit dans cette recherche, car une relecture en profondeur de toutes les fiches, y compris celles non retenues, a ensuite été effectuée avec, comme résultat, l'émergence de thèmes spécifiques qui venaient se rajouter de façon intuitive aux classifications existantes. Ces thèmes se présentaient comme des regroupements de sens qui pourraient faciliter l'analyse et l'interprétation. Ils devenaient ni plus ni moins d'éventuels chapitres ou sections de la thèse. Il s'agissait des suivants : la pauvreté, le DÉC, l'*empowerment*, l'intervention sociale, l'*empowerment* entrepreneurial social, le rôle des organisations et le capital communautaire. En tout, 27 fiches préalablement non retenues ont été rajoutées au corpus.

Chaque fiche contenait maintenant de nombreuses rubriques — catégories originales, dimensions (unités de classification thématiques), thèmes — permettant des agencements et des tris multiples ainsi que plusieurs données assurant le retour au matériau original (textes des entrevues) et un meilleur contrôle (numéros des fiches, des entrevues, des lignes...). Les fiches ont été triées et étudiées à plusieurs reprises, ce qui constituait l'équivalent de nombreux déploiements « horizontaux » des idées retenues.

L'étude approfondie des 1 543 fiches s'est soldée par la conservation de 807 fiches « d'idées », chaque fiche incluant, au-delà des citations, toutes les notes de recherche y correspondant. Les 736 autres fiches ont été mises de côté, car une certaine incertitude s'est développée chez l'étudiant-chercheur quant à leur signification réelle. Ce dernier ne voulait pas les inclure tant qu'un sentiment de doute persisterait quant à leur sens véritable et il voulait, à tout prix, éviter de saisir un contenu latent. Bref, ce qui avait jadis semblé clair ne l'était plus — et encore moins en comparaison avec les fiches « d'idées ». L'étudiant-chercheur a donc choisi de se limiter à ce que les énoncés affichaient clairement comme information et a mis ce matériel de côté.

Seules les 807 fiches « d'idées » donc contenaient le matériel de base ayant servi à l'analyse. Leur étude a donné lieu à un raffinement supplémentaire : à partir de chaque énoncé ou note apparaissant sur la fiche ont été identifiées une ou plusieurs citations spécifiques qui pouvaient soutenir une dimension précise des différents thèmes. Le nombre de citations spécifiques par thème est le suivant :

**TABLEAU 11. NOMBRE DE CITATIONS SPÉCIFIQUES PAR THÈME**

capital communautaire	28	<i>empowerment</i> individuel	3
DÉC	59	intervention sociale	91
<i>empowerment</i>	19	pauvreté	12
<i>empowerment</i> communautaire	9	rôle de l'organisation	172
<i>empowerment</i> entrepreneurial	413		

#### 2.2.2.6 LA PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Ces citations spécifiques ont été imprimées, l'une après l'autre, après avoir été triées par thème et, à l'intérieur de chaque thème, par « l'idée » à laquelle la citation se rattachait. Plusieurs citations spécifiques n'étaient toutefois pas encore liées à une idée particulière et plusieurs idées ont changé après de nouvelles lectures. L'évolution de ces idées n'est pas détaillée ici, car le

processus n'était aucunement linéaire, de nouvelles idées jaillissant même durant la rédaction de la description des résultats, ce qui obligeait une relecture d'autres citations et une réécriture de la description en cours. Cela dit, les idées similaires faisaient apparaître des sous-thèmes et certains thèmes sont devenus des sous-thèmes d'autres thèmes.

Comme indiqué dans le tableau 11 sur la page précédente, neuf grands thèmes ont émergé du processus de précision des idées contenues dans les citations. Certains de ces thèmes faisaient référence aux différents cadres conceptuels présentés dans le deuxième chapitre de cette thèse : la pauvreté, le DÉC, l'*empowerment* en général et l'*empowerment* individuel et communautaire en particulier. Les citations identifiées à ces thèmes ne sont pas présentées dans le chapitre traitant des résultats, car elles n'offraient aucun élément d'information nouveau. Par contre, les citations classifiées sous les quatre autres thèmes apportaient beaucoup d'idées nouvelles. Ces quatre grands thèmes sont :

- 1) l'intervention sociale dans les initiatives de DÉC, qui englobe, outre des caractéristiques générales, l'intervention sociale en milieu de DÉC auprès des individus, celle dans les entreprises d'insertion et celle auprès des communautés;
- 2) le rôle de l'organisation dans les processus d'*empowerment*, qui inclut les liens entre l'organisation et l'*empowerment* individuel, l'*empowerment* organisationnel en tant que tel ainsi que les liens entre l'organisation et l'*empowerment* communautaire;
- 3) l'*empowerment* entrepreneurial, qui comprend les caractéristiques, les manifestations et les enjeux particuliers de l'entrepreneuriat social;
- 4) le capital communautaire, qui renvoie aux éléments de cette dimension de l'*empowerment* communautaire présentés dans le chapitre précédent.

Les résultats sont décrits dans le chapitre suivant en fonction de ces thèmes et de ces sous-thèmes.

### 2.2.3 LA VALIDITÉ ET LA FIDÉLITÉ DE CETTE RECHERCHE

Tout ce qui a été exposé et étudié dans le présent chapitre – les fondements épistémologiques de l’approche adoptée, les divers aspects pratiques de la méthode retenue, le rôle du chercheur et son objectivité, le matériel utilisé – avait pour objectif principal d’étayer le caractère scientifique de cette recherche. En d’autres mots, l’étudiant-chercheur a voulu démontrer que sa façon de procéder (l’approche adoptée et les méthodes utilisées) permet de croire que la réalité présentée dans sa recherche (les résultats) est telle qu’elle est et non pas telle qu’il l’aurait souhaitée. En fait, selon Deslauriers (1991: 99), « [la] recherche qualitative ne peut [pas] se soustraire à la démonstration de la validité de ses résultats et de la fidélité de ses techniques ». Il ajoute, toutefois, que la recherche qualitative a développé des indicateurs particuliers de validité et de fidélité (*ibid.*: 100), c’est-à-dire « ses propres critères d’objectivité » (Comeau, 1994: 1).

Ainsi, selon Comeau, la validité d’une recherche qualitative comporterait deux aspects : 1) la crédibilité, qui renvoie à la justesse de l’identification et de la description de l’objet ainsi qu’à la vraisemblance des résultats; et 2) la validation, qui concerne la concordance entre les résultats obtenus et les données recueillies. Quant à la fidélité, celle d’une recherche qualitative comprendrait également deux concepts : 1) la transférabilité, qui suppose qu’un autre chercheur pourrait reprendre la recherche; et 2) la fiabilité, qui renvoie à la constance dans l’application des méthodes et des règles de codification (*ibid.*: 9-10).

Sur le plan de la crédibilité, cette recherche satisfait à tous les critères indiqués par Comeau, dont :

- la présence prolongée de l’étudiant-chercheur dans le domaine du DÉC;
- la description minutieuse, dans ce chapitre, du cheminement de l’étudiant-chercheur sur les plans de la catégorisation et de la classification des données, ainsi que de toutes les procédures qu’il a utilisées lors de toutes les étapes de cette étude;
- les efforts pour analyser toutes les façons dont l’*empowerment* semble se produire dans les initiatives de DÉC même si ces façons ne correspondaient

pas complètement à son modèle conceptuel présenté dans le premier chapitre de cette thèse. Sans prétendre avoir effectué une recherche de cas négatifs en tant que telle (Patton, 1990: 463; Strauss et Corbin, 1990: 108-109), l'étudiant-chercheur montre qu'il ne s'est pas limité dans son analyse aux paramètres de sa conceptualisation initiale;

- l'illustration de chaque résultat (dans le chapitre suivant) par des extraits d'entrevues (citations).

Sur le plan de la validation, l'étudiant-chercheur n'a toutefois pas eu recours à la triangulation, car la nature exploratoire de cette thèse ne permettait pas la vérification auprès d'autres études et parce que la recherche était limitée à l'analyse de matériel secondaire. Ces limites ont été notées dans la partie de ce chapitre traitant du matériel retenu pour cette recherche (2.2.1.3). Certes, comme le propose Laperrière (1997: 384-386), il existe d'autres formules pour assurer la justesse du lien entre l'interprétation et l'observation empirique. Parmi les procédés suggérés par cette auteure, on trouve dans cette recherche :

- une codification précise, consistante et exhaustive des données;
- une reformulation des catégories jusqu'à saturation (bien que la façon dont le matériel secondaire a été utilisé ici ait pu limiter la saturation puisqu'elle excluait le recours à de nouvelles entrevues);
- une adaptabilité de la théorie par l'introduction d'un nouveau type d'*empowerment* (l'*empowerment* organisationnel) et par la suggestion de liens entre la conceptualisation de l'*empowerment* et celle de l'entrepreneuriat.

Sur le plan de la transférabilité, dans le chapitre qui suit, chaque résultat s'appuie sur des citations clairement identifiées et numérotées de façon à retrouver sans difficulté les fiches correspondantes. L'étudiant-chercheur a également conservé ses notes de recherche et les ébauches de ses constructions théoriques en ordre chronologique ainsi que ses réflexions personnelles relatives à des citations particulières (consignées sur les mêmes fiches que les citations en question). De cette façon, si la reproductibilité de l'étude était jugée nécessaire, elle serait donc possible.

Pour démontrer la fiabilité, on peut avoir recours à la recherche et l'analyse de cas spécifiques ou négatifs, à la triangulation et à la saturation selon Comeau (1994: 10). Or l'absence de recours à l'étude de cas négatifs et à la triangulation ainsi que les limites imposées par le matériel secondaire sur le plan de la saturation ont déjà été notées ici. Ces lacunes réduisent-elles la fiabilité de cette thèse? Pas nécessairement car, comme le signale Laperrière (1997: 388), la facilitation de la reproduction et de l'évaluation des analyses par d'autres chercheurs peut contribuer à rendre les analyses fiables. À titre d'exemple, Lincoln et Guba (1985, dans Deslauriers, 1991: 101) suggèrent de demander à un autre chercheur d'effectuer une vérification méticuleuse de la recherche — à l'image de ce qu'un vérificateur-comptable fait pour un rapport financier. Une telle opération n'a pas été demandée pour cette thèse. Cependant, les nombreuses pistes de vérification qu'elle contient — citations clairement identifiées et numérotées, unités de classification précises et expliquées, méthodes de recherche soigneusement et ouvertement explicitées, notes de recherche classées... — permettent de penser qu'une telle vérification serait réalisable. Ainsi, la fiabilité de la présente recherche demeure hautement plausible.

En somme, cette thèse répond, de façon générale, aux normes reconnues de validité et de fidélité en recherche qualitative.

## CHAPITRE III

### RÉSULTATS ET INTERPRÉTATION

Ce chapitre traite des résultats de l'analyse décrite dans le chapitre précédent. Ceux-ci sont présentés sous les quatre grands thèmes issus des relectures des entrevues : 1) l'intervention sociale dans les initiatives de DÉC; 2) le rôle de l'organisation dans les processus d'*empowerment*; 3) l'*empowerment* entrepreneurial; 4) le capital communautaire. Chaque thème est divisé en sous-thèmes, et les résultats sont décrits avec des citations à l'appui, chacune identifiée par la personne citée ainsi que par un nombre qui renvoie à l'entrevue traitée (tableau 12 sur la page suivante), lequel est suivi d'un numéro de quatre chiffres qui correspond à celui de la fiche précise sur laquelle se trouve la citation dans le fichier d'analyse.

Chacune des 807 citations spécifiques n'est pas présentée dans ce document afin d'en alléger la lecture. Les citations y apparaissant en tout ou en partie ont été choisies par l'étudiant-chercheur en fonction de leur caractère éclairant. En d'autres mots, les citations spécifiques ou les parties des citations spécifiques qui, selon l'opinion de l'étudiant-chercheur, n'apportaient rien de plus que le résultat décrit ne sont pas reproduites ici. Leurs numéros de référence sont toutefois fournis.

L'interprétation des résultats est présentée par sous-thème immédiatement après la description des résultats. L'interprétation constitue le but principal d'une analyse de contenu de type qualitatif, car elle permet de comprendre le

TABLEAU 12. RENVOIS DES CITATIONS

n°	statut des personnes	type d'initiative	champ
01	coordonnatrice	entreprise d'insertion	restauration
02	coordonnateur	organisation intermédiaire	financement
03	bénévole	entreprise communautaire	employabilité
04	coordonnatrice	entreprise communautaire	informatique
05	directrice générale	coopérative de consommation	alimentation naturelle
06	présidente	entreprise communautaire	vêtements et meubles usagés
07	cadre	organisation intermédiaire	CDÉC (sociocommunautaire)
08	bénévole	entreprise communautaire	gestion édifice
09	bénévole	base d'appui	formation
10	cadre	entreprise d'insertion	manufacture
11	bénévole	entreprise communautaire	employabilité
12	bénévole	organisation intermédiaire	CDC (conseil d'administration)
13	propriétaire	entreprise	fauteuils roulants
14	coordonnateur	organisation intermédiaire	CDC (direction générale)
15	deux employés	entreprise d'insertion	restauration
16	bénévole	organisation intermédiaire	CDÉC (conseil d'administration)
17	cadre	regroupement	groupes d'entraide

sens de ce qui a été dit ou écrit (Mayer et Ouellet, 1990: 474-475). Or il existe différentes manières de procéder à l'interprétation dont celle qui consiste à revoir les résultats de l'analyse descriptive à la lumière de construits ou de modèles théoriques (L'Écuyer, 1990: 111). C'est en partie la façon dont l'interprétation a été effectuée ici, car l'étudiant-chercheur a également fait appel à ses connaissances et à son intuition dans sa quête de compréhension.

De façon générale, les citations spécifiques faisant référence à d'autres thèmes (tableau 11), en particulier la pauvreté, le DÉC, l'*empowerment* (en général), l'*empowerment* individuel et l'*empowerment* communautaire, n'ont pas été retenues pour ce chapitre, car la grande majorité ne faisaient que corroborer divers éléments du cadre conceptuel et n'apportaient, en conséquence, aucun éclairage nouveau sur les types d'*empowerment* dans les initiatives de DÉC. Cependant, le petit nombre de celles-ci qui bonifiaient les différents thèmes

ont été intégrées aux présentations des résultats. Quant à celles dévoilant le capital communautaire, elles sont présentées pour soutenir certaines hypothèses à la fin de ce chapitre.

### 3.1 L'INTERVENTION SOCIALE DANS LES INITIATIVES DE DÉC

Au moment du classement final de l'analyse (tableau 11), un total de 91 citations faisaient référence à la façon d'intervenir des initiatives de DÉC. Le tableau 13 identifie leur lieu de provenance. Quelques autres citations sont venues se rajouter pendant l'étape de rédaction. L'ensemble de ces citations est présenté ici par deux sous-thèmes qui renvoient à l'intervention sociale des diverses initiatives de DÉC : 1) auprès des individus; et 2) auprès des communautés.

**TABLEAU 13. CITATIONS FAISANT RÉFÉRENCE À L'INTERVENTION SOCIALE DANS LES INITIATIVES DE DÉC**

TYPE D'INITIATIVES DE DÉC	NOMBRE	%
entreprises d'insertion	41	45,1
groupes d'entraide économique	18	19,8
entreprises communautaires	13	14,3
organisations intermédiaires	19	20,8
	91	100,0

Si le thème de l'intervention sociale en milieu de DÉC a émergé naturellement de la lecture du matériel de recherche, les sous-thèmes, pour leur part, ont été choisis délibérément par l'étudiant-chercheur de la façon suivante : 1) une première répartition a été effectuée en fonction du cadre conceptuel de cette thèse, qui distingue les individus des communautés sur différents plans (la pauvreté, l'intervention sociale sur ce front et l'*empowerment*); 2) par la suite, un sous-thème spécifique sur les entreprises d'insertion a été exploré, car la description préliminaire des résultats sur le plan de l'intervention sociale auprès des individus indiquait que celle prodiguée dans les entreprises

d'insertion avait des caractéristiques qui commandaient un traitement particulier; 3) malgré son caractère particulier, l'intervention sociale dans les entreprises d'insertion a été maintenue dans le sous-thème général de l'intervention sociale auprès des individus, car c'est dans l'analyse des résultats et non dans leur présentation que la distinction s'avère davantage pertinente.

### **3.1.1 L'INTERVENTION SOCIALE AUPRÈS DES INDIVIDUS DANS LES INITIATIVES DE DÉC**

De façon générale, l'intervention sociale renvoie à une action délibérée et méthodique visant l'une ou l'autre des deux cibles : a) fortifier et soutenir les individus, seuls, en groupe ou en famille; b) fortifier et soutenir les communautés afin de changer les systèmes dans lesquels les individus évoluent. En service social, le premier type de pratique renvoie aux méthodes de traitement individuel et de service social des groupes, tandis que le deuxième inclut des actions dans les domaines des politiques sociales, de l'administration des programmes et de l'organisation communautaire. Aux fins de la description des résultats pour ce sous-thème, les citations retenues font référence aux interventions sociales de la première catégorie de méthodes ou aux enjeux s'y apparentant. De plus, le simple fait d'atteindre indirectement des objectifs sociaux ne signifie pas d'office la présence d'une intervention sociale. Au contraire, il faut que l'initiative de DÉC vise l'objectif social de façon spécifique et s'organise formellement pour l'atteindre avant qu'on puisse prétendre qu'une intervention sociale existe.

#### *3.1.1.1 DESCRIPTION DES RÉSULTATS*

Dans ce sous-thème, les citations faisant référence à l'intervention sociale auprès des individus proviennent, outre celles dans les entreprises d'insertion, de groupes d'entraide économique et d'entreprises communautaires actives sur le plan de l'informatique et du développement de l'employabilité.

Ce que l'on apprend des entrevues, c'est que l'intervention sociale auprès des individus dans ces initiatives de DÉC se caractériserait par les traits suivants :

- l'intervention sociale s'effectuerait principalement auprès des personnes fortement défavorisées (un employé d'une entreprise d'insertion : 15,

#1509; cadre d'un regroupement de groupes d'entraide économique : 17, #1309);

- l'axe principal de l'intervention serait le développement de l'autonomie :

Il y en a un qui a des problèmes avec ses dents, on lui a dit : « Vas-y avant qu'il ne soit trop tard ». C'est quand même à lui de faire ses démarches. (un employé d'une entreprise d'insertion : 15, #1503)

De pouvoir aussi le faire soi-même, avec les moyens financiers qu'on a, les moyens de connaissance qu'on a [...] Tu as des hommes [...] qui se disent que c'est peut-être la meilleure place pour eux de [...] ne pas être obligé de toujours être dépendant. [...] La seule recette, c'est l'envie de participer. C'est justement là où ça considère toute la question de prise en charge. Il n'y a pas un intervenant, du moins, dans la conception du regroupement... [...] Mais c'est le groupe qui décide. [...] Mais on prend cette décision-là, à 4 ou 5 autour de la table[...] (cadre d'un regroupement de groupes d'entraide économique : 17, #1243 et #1251)

- les objectifs principaux poursuivis seraient ceux de l'intégration et de la réintégration sociale par l'augmentation des compétences tant sur le plan des habiletés et des connaissances liées à l'action (cadre d'un regroupement de groupes d'entraide économique : 17, #1282) que sur d'autres plans :

Sur les jeunes, à part des impacts de résultat comme marché du travail, réactivation aux études alors qu'il était sur l'aide sociale depuis deux ans, des choses comme ça, écoute, on va parler beaucoup au niveau qualitatif, on va parler de qualité de vie, on va parler de valorisation. Les jeunes ressortent d'ici, ils se font une blonde, la première chose que tu sais, ils ont un appartement, ils n'en avaient pas avant, ils vivaient en chambre et pension puis ils se sauvaient la moitié du temps parce qu'ils avaient pas d'argent pour payer. (cadre d'une entreprise d'insertion : 10, #0792)

Ce qu'elles avaient besoin, c'était de pratiquer leur français. Aider leurs enfants à l'école, elles se sentaient assez impotentes parce qu'elles ne connaissaient pas la langue. (cadre d'un regroupement de groupes d'entraide économique : 17, #1310)

- l'accent, en fait, serait mis sur le processus plutôt que sur une réponse ponctuelle au besoin :

On adapte continuellement en fonction de la personne et de notre façon de faire. [...] C'est des itinérantes qui sont en démarche personnelle de désintoxication [qui] ont obtenu un projet d'écriture journalistique. Pour ce faire, elles doivent avoir une formation en informatique. Mais ça fait des gens qui, étonnamment, ont principalement à reprendre confiance en elles, dans leur processus d'apprentissage. Alors, il y a un travail double qui se fait[...] On n'a pas fait de l'informatique avec elles à date. Mise en situation d'apprentissage, premièrement. Deuxièmement, apprentissage. Troisièmement, quand la coopérative verra le jour, on vous soutiendra pendant la première année de démarrage au niveau de tout ce qui s'appelle mise en place des outils informatiques pour la gestion de la coopérative. (coordonnatrice d'une entreprise communautaire : 04, #0264)

Il y en a qui venaient des fois, puis ils nous racontaient leur vie. Tu sais, dans le fond, ils venaient nous parler. C'était peut-être la première étape aussi, faire connaissance. [...] Mais ça, ça va être des ateliers : comment faire son c.v., comment se présenter, recherche d'emplois, simulation d'entrevues. Il y a tout un paquet d'étapes qu'ils ont à faire. (un employé d'une entreprise d'insertion : 15, #1429 et #1496)

Dépendamment des paliers où tu es, tu viens combler des besoins divers, psychologiques si on veut. Dans les débuts, les gens veulent ramener de la bouffe, point, à la ligne. Là, c'est comme une faim, une vraie faim, une faim de sécurité d'avoir à moins se tracasser pour la bouffe à chaque mois. Alors, c'est ça qu'on comble au début : d'arriver à pouvoir te payer un cours de natation parce que tu es capable de couper sur ton budget de bouffe parce que les cuisines t'ont permis ça. [Ensuite], quand il y a comme une « dépanne » de créer, là on peut penser à peut-être introduire des nouvelles notions d'alimentation. [...] C'est le militantisme qu'ils peuvent faire pour le moment, de se mettre ensemble. [...] Peut-être qu'avec le temps, leur situation va rester stable au moins, et qu'à un moment donné, ils vont dire qu'ils passent à autre chose. (cadre d'un regroupement de groupes d'entraide économique : 17, #1259 et #1327)

- le temps semble être un facteur important :

C'est ça qu'ils n'ont pas eu le temps de vivre petit à petit, puis d'être capable de l'absorber. Ça leur est tout tombé d'un coup puis ils se sentaient comme incapables de l'absorber. (coordonnatrice d'une entreprise d'insertion : 01, #0094, en référant à un projet de formation et non pas à son entreprise d'insertion)

Il y en a que six mois, c'est suffisant pour leur refaire un nom mais il y en a d'autres où c'est vraiment une question de les rebâtir, je pense qu'il y en a quelques-uns qui auraient besoin de plus longtemps. [...] On va essayer de le référer ailleurs parce que là, nous autres, on ne peut pas dépasser six mois... [...] Donc, il faut qu'ils soient conscients qu'ils ont un laps de temps pour se trouver une *job*, puis que c'est important qu'ils trouvent de quoi dans ce laps de temps-là... (une employée d'une entreprise d'insertion : 15, #1505 et #1542)

- l'intervention sociale semble tenir compte des dynamiques interpersonnelles qui s'avèrent fréquemment conflictuelles (cadre d'un regroupement de groupes d'entraide :17, #1254 et #1255);
- malgré ce qui précède, l'intervention dans les initiatives de DÉC miserait beaucoup sur les pairs :

[Le] fonctionnement qu'on a avec les gens, c'est ça qui fait notre force, c'est les pairs, c'est du monde du quartier qui sont maintenant les formateurs. Tu as beau arriver avec tes problèmes : tu as pris une brosse hier? On connaît ça, tu nous énerveras pas avec ça. [...] Nous, on est beaucoup plus exigeants par rapport au monde qu'ils le sont et on peut se permettre ça parce que tout le monde est passé par là. (coordonnatrice d'une entreprise d'insertion : 01, #0038)

On utilise aussi le parrainage, les anciens qui parrainent les nouveaux. Donc on fonctionne par entrée continue. (cadre d'une entreprise d'insertion : 10, #0739)

Tout compte fait, je pense qu'on pourrait encore mettre plus de temps puis d'énergie du côté formation puis aide individuelle mais malgré tout, il y a quand même une dynamique qui se passe au niveau du groupe; il y a de l'aide informelle qui se fait entre les jeunes; il y a des commentaires qui se passent entre les jeunes; on crée un milieu social. (un employé d'une entreprise d'insertion : 15, #1513)

- selon la coordonnatrice d'une entreprise d'insertion, l'intervention axée sur les pairs ne doit pas toutefois se limiter aux clients ou aux clientes, mais s'appliquer aux intervenants et intervenantes (01, #0018 et #1526).

L'intervention sociale ne semble pas toujours réussie dans les initiatives de DÉC. Selon la coordonnatrice d'un regroupement de groupes d'entraide économique, le manque de formation des intervenants et des intervenantes

serait un facteur important (cadre d'un regroupement de groupes d'entraide économique : 17, #1306). Cependant, la dimension économique des initiatives de DÉC peut dépasser les capacités des ressources existantes :

Il y a deux ans, j'ai essayé d'aller chercher du soutien, ça correspondait pas à ça. Donc, tu te dis : « Je ne les dérangerai pas trop, c'est peut-être moi qui suis exceptionnelle ou que dans le fond, les besoins ne correspondent pas à tout le monde. » (coordonnatrice d'une entreprise d'insertion : 01, #0081)

D'autres initiatives de DÉC n'interviendraient pas directement là où les problèmes des personnes visées dépassent les compétences des intervenants et des intervenantes. Par exemple, une entreprise communautaire (04, #0290), une organisation intermédiaire (07, #0534) et deux entreprises d'insertion (10, #0709; 15, #1508) semblent considérer leur action comme complémentaire à celle des établissements des secteurs public et parapublic et une coopérative de consommation (05, #0339) et une entreprise d'insertion (10, #0779), à celle des organisations communautaires. Selon l'exemple suivant, on peut pousser ce phénomène plus loin en réunissant les différents acteurs ayant un rôle à jouer en lien avec le problème visé :

On prend des femmes qui sont « poquées », qui ont un intérêt à s'en sortir. [Le centre de femmes] fait le travail auprès de la personne pendant x temps, et pendant ce temps, nous on fait un travail de vulgarisation au niveau de l'informatique. Après ça, on fait la formation en informatique dans le sens des objectifs de travail de chacune, au fur et à mesure de l'évolution de la démarche et troisièmement, le Guichet multiservices de la CDEST complète ça dans la démarche de chacune pour méthode de dynamique de recherche d'emploi, soutien à la recherche d'emploi et emploi. Tout ça, c'est le projet global qu'on a travaillé pendant un bon bout de temps. (coordonnatrice d'une entreprise communautaire : 04, #0281)

Cependant, les initiatives de DÉC semblent parfois posséder un éventail de ressources à leur disposition plus large que celles des établissements :

Comme tout autre intervenant qui travaille en réseau, bien, j'ai mon réseau personnel et on s'échange des services des fois entre intervenants. [...] Mais moi je peux doubler ça parce que j'ai aussi accès aux entreprises privées. [...] Si moi j'ai besoin d'une évaluation de mes jeunes [...], c'est sûr que, si je peux prendre le téléphone, avoir accès à cette firme privée qui le rencontre en dedans de 48 heures, moi je vais le faire. (cadre d'une entreprise d'insertion : 10, #0781)

Dans d'autres cas, on semble toutefois chercher plutôt une voie différente de celle offerte par le réseau public et parapublic :

[Ceux] qui comprennent le plus [nos] positions, c'est les gens qui viennent d'entreprises de production plus que des gens qui sont dans le social. [...] Les autres, il y a beaucoup encore de trucs de relations d'aide, de soutien plutôt que de soutenir le monde pour s'organiser avec tout ce qui peut y avoir de croche. On peut se casser la gueule : ils ont très peur de toutes ces affaires-là. (coordonnatrice d'une entreprise d'insertion : 01, #0057)

[Il] y avait dans le même local un peu plus loin, [X], qui, elle, avait une formation en psycho-éducation. [X] cherchait une alternative aux centres d'accueil traditionnels pour les jeunes, elle cherchait une façon d'occuper les jeunes, les faire réfléchir un petit peu sur les décisions qu'ils prennent dans leur vie personnelle, mais tout ça, à travers un médium qui était le travail, donc y avait déjà à l'époque une saveur économique, si tu veux. (cadre d'une entreprise d'insertion : 10, #0709)

Finalement, la dimension économique des initiatives de DÉC semble permettre la production d'effets dépassant les objectifs premier de l'intervention sociale :

Une mère était tellement contente parce qu'elle a pu se payer un cours de natation. Ce n'était pas un cours de natation très cher, [...] mais il reste que c'était 10 \$ par mois qu'elle n'avait pas. Maintenant, elle va nager deux fois par semaine, elle est très contente, ça la détend, ça lui fait du bien, elle prend soin de sa santé, elle se sent plus belle, elle maigrit : tout ce processus est entamé, avec une économie qu'elle a pu faire, grâce [au groupe d'entraide économique]. (cadre d'un regroupement de groupes d'entraide économique : 17, #1322)

Les renseignements sur l'intervention sociale dans les 29 citations évoquées jusqu'ici ont été fournis majoritairement par des personnes engagées dans des entreprises d'insertion. Toutes les citations faisant référence aux entreprises d'insertion apportent, certes, beaucoup d'informations sur la complexité des enjeux d'une intervention propre à une organisation qui doit agir simultanément sur les fronts économique et social. En vérité, l'entreprise d'insertion semble se trouver au cœur d'un contexte opératoire assez exceptionnel. Voici comment un praticien décrit le fonctionnement de son organisme :

La mission première, c'est l'intégration des jeunes au marché du travail. Ce qu'on a choisi comme mode d'intervention premier, c'est de reproduire la réalité du marché du travail, embaucher les jeunes — donc les jeunes qui sont ici reçoivent un salaire contre le travail qu'ils font — et de former ces jeunes-là pour une période, en moyenne de six mois. J'ai des stages de quatre mois, j'ai des stages de sept mois, ça dépend des difficultés qu'a la personne au moment où on l'embauche ici. Le gros de l'intervention se base sur la réalité. Au lieu d'avoir un paquet de formations au tableau et de dire aux jeunes : « Sur le marché du travail, c'est comme ça », ce qu'on fait, c'est qu'on les embauche dans une vraie usine, avec des normes de qualité à respecter, avec des délais de production, avec des clients réels. S'ils ne rentrent pas à l'heure, ils sont coupés sur le salaire. Ils sont régis par le Comité paritaire[...] Il y a deux quarts de travail différents. Donc cette réalité est présente. Une semaine normale est 40 heures. Et là où le mot « insertion » prend tout son poids[...], c'est que dans les faits, les jeunes ici sont en situation de production réelle, peut-être 29 à 30 heures sur 40. Le reste du temps, ils sont soit en suivi individuel, tout le monde a un suivi individuel hebdomadaire ici par rapport à des objectifs personnels, soit en activité de sous-groupes. On a dans le programme 24 activités thématiques qui touchent directement ou indirectement le marché du travail[ : ] sur les normes du travail au Québec, les syndicats, les structures d'entreprises, c'est quoi du « sans but lucratif », c'est quoi « à but lucratif », etc. Mais on en a aussi, par exemple, comme l'alimentation, la sexualité. On fait une demi-journée de mise en situation, de jeux de rôle sur le harcèlement sexuel au travail, drogues, alcool et travail. On a deux jours intensifs où on ferme l'usine complètement, puis on amène tout le monde dans des ateliers de communication : résolution de conflits avec ton patron, bon. Finalement, ces activités-là sont à l'intérieur du fameux 40 heures, échelonnées sur environ 6 mois. (cadre d'une entreprise d'insertion : 10, #1531)

D'autres entreprises d'insertion semblent fonctionner de façon semblable et, selon deux employés d'une d'entre elles (15, #1430 et #1495), même si la plupart des activités sont axées sur les tâches propres aux emplois pour lesquels les stagiaires reçoivent une formation, des interventions sociales individuelles feraient aussi partie de la programmation de ces organismes. Les principaux objectifs poursuivis par l'intervention seraient ceux de l'intégration et de la réintégration sociale, perçue, en général, comme passant principalement — mais non exclusivement — par le travail :

Pour moi la question, c'est de dire que tout le monde a le droit de travailler. [On] veut juste travailler et être utile parce que sinon, le monde crève. [...] Juste pour recréer une image, même pas qu'on va créer des *jobs* pour du

monde mais juste recréer une image que c'est possible. Si, dans 20 ans, le monde arrive à se dire : « On a peut-être pas de *job*, mais on va avoir le goût de s'en créer une » et ça dépend de nous. (coordonnatrice d'une entreprise d'insertion : 01, #0132)

On a été engagé [...] pour faire l'aide à la recherche d'emploi, c'était ça le but. Parce qu'à [l'organisme promoteur], il y a cinq niveaux : premier niveau, tu fais quelque chose pour toi. Il y a des ateliers de cuisine, de cuir. La deuxième étape, tu fais quelque chose pour les autres. Troisième, tu fais quelque chose pour [l'organisme promoteur], après ça, pour la communauté, et la cinquième, l'intégration au marché du travail, c'est vers la sortie. (une employée d'une entreprise d'insertion : 15, #1416)

Les emplois dont il est question seraient toutefois limités, selon la coordonnatrice d'une entreprise d'insertion : « Les *jobs* qu'on crée, c'est des *jobs*, c'est vrai, on crée des *jobs*, mais c'est des conditions de travail difficiles, c'est jamais des salaires qui peuvent égaler le marché du travail traditionnel » (01, #0013). Mais dans une entreprise d'insertion, l'intervention sociale axée sur le travail semble poursuivre des objectifs moins directement liés à l'emploi en tant que tel :

Le principe qu'on a ici, c'est que les stagiaires qui ont particulièrement travaillé sur un contrat livrent ce contrat-là. C'est important pour nous qu'ils connaissent le client à l'autre bout de la ligne. « Je n'ai pas juste poussé du bois dans une machine. Moi, par le travail que j'ai fait, j'ai eu un rôle social x : je le sais, je les ai rencontrés les clients à l'autre bout[...] » [...] Nous, ce qu'on se dit c'est que toutes les façons pour nous de travailler la valeur « travail » qui est souvent inexistante chez ces jeunes-là... Ils sont habitués au troc, ils sont habitués au réseau parallèle, ils sont habitués à travailler en dessous de la table et pour eux, le travail, c'est une chose, la piastre. (cadre d'une entreprise d'insertion : 10, #0767)

Or, même si le stagiaire apparaît comme cible de l'action de l'entreprise d'insertion de par l'intervention sociale qui lui est prodiguée et la formation professionnelle qui lui est fournie, l'entreprise d'insertion semble devoir simultanément composer avec une autre clientèle, celle qui achète ses produits :

Les clients qui achètent chez nous, c'est des clients réels : ils achètent au prix du marché, donc ils s'attendent et ils sont tout à fait en droit de s'attendre à une qualité. [...] Tu as une entreprise à deux clientèles : ta

clientèle « jeune » qui vient ici pour recevoir un service de formation et la clientèle « acheteur de [produits] » qui paie pour un bien et qui voudrait bien que le [produit] qu'il achète ne soit pas égratigné et qu'il soit beau. Alors cette double clientèle, en termes de satisfaction, autant satisfaire les jeunes qui ont beaucoup de difficultés que des clients qui sont aussi exigeants que s'ils allaient chez Eaton et c'est normal. C'est là le gros du problème d'une entreprise à insertion. C'est ce qu'on appelle la dualité formation-production. (cadre d'une entreprise d'insertion : 10, #0759)

Ceci donnerait lieu à une situation particulière sur le plan de la production :

Ce n'est pas simple ici, contrôler la qualité. [...] Nous, on engage de la main-d'œuvre en difficulté volontairement[,] de la main-d'œuvre qui n'a pas de compétence. Imagine-toi le casse-tête en termes de contrôle de qualité pour le chef de production. Tu ramènes ça au conseil d'administration, à un moment donné. « [...] Mais là, je ne peux pas avoir mon réflexe d'entreprise, mon réflexe d'entreprise étant que si le gars n'a pas le profit sur la machine, mets-le dehors, puis prends-en un autre. » Non, non. C'est volontaire : on les engage et c'est quand ils ont du trouble qu'on les engage. (cadre d'une entreprise d'insertion : 10, #0759)

Ceci semble conférer un mandat d'intervention sociale aux personnes qui dirigent la production :

Mes contremaîtres sont en position d'intervenants, si tu veux : chaque fois qu'il y a réaction agressive, chaque fois qu'il y a conflit, ils peuvent très bien mettre le jeune dehors s'ils veulent, sauf que la mission de la boîte, ce n'est pas ça. Alors ce qu'ils font, ils essaient de voir avec lui ce qui se passe, ils essaient de décontaminer la situation et pendant ce temps-là, il n'est pas en train de faire des meubles, il est en position d'intervention. [...] [C'est] sûr que l'usine, c'est un moyen d'intervention parmi tant d'autres dans le programme. [C'est] de loin, le moyen le plus spectaculaire du programme, ça va de soi; c'est le moyen aussi qui prend le plus de place mais tout ça, c'est toujours fait en fonction de : est-ce que ça nous permet d'aider plus de jeunes? (cadre d'une entreprise d'insertion : 10, #0732 et #0752)

Le statut de ces intervenants-contremaîtres apparaît toutefois ambigu :

[Oui], ils le demandent au niveau, par exemple, du dépistage : « Comment je fais le matin ou au retour de la pause du midi pour savoir si mon jeune est « gelé » ou pas car, pour moi, ce n'est pas évident. Des fois, il a les yeux un peu rouges, mais des fois il a peut-être travaillé dans un poste, au sablage, où il y avait un peu de suspension et il en a eu dans un œil. Qu'est-ce que je

fais avec ça? » Il y a du support à ce niveau. C'est toujours, aussi, recentrer sur qu'est-ce qui est ta « *job* » et qu'est-ce qui ne l'est pas. À quelque part, il y a tout le temps un intervenant en présence ici. Quand tu es dans le doute, tu as toujours la possibilité d'envoyer le jeune en avant, tout le temps et on va beaucoup les encourager à utiliser ça plutôt que d'essayer de tout régler eux-mêmes. Parce que je veux pas qu'ils deviennent des intervenants non plus, parce que là, ils vont dévier de la réalité de l'usine, ils vont commencer à être plus conciliants qu'on l'est dans une usine [...] (cadre d'une entreprise d'insertion : 10, #0777)

Sur un autre plan, le fait d'être une entreprise semble permettre de rejoindre une clientèle qui ne répond pas à d'autres appels, car ce fait procurerait des incitatifs pour retenir les stagiaires dans le programme d'insertion :

On s'est toujours défini comme une entreprise et non comme une école. Et je te dirais franchement qu'on attire une bonne partie de la clientèle jeune qu'on a ici parce que souvent ça nous est demandé : « Allez-vous nous donner des cours? » Et on n'en donne pas de cours. (cadre d'une entreprise d'insertion : 10, #0786)

[On] a le salaire pour le retenir, on a la formation pour le retenir et on peut, à l'occasion, le confronter. (un des deux employés d'une entreprise d'insertion : 15, #1511).

Dans certaines entreprises d'insertion, un autre incitatif serait le fait de recruter la main-d'œuvre spécialisée requise pour encadrer la production parmi les stagiaires ayant déjà complété le programme :

Un des critères pour être chef d'équipe ici étant d'avoir fait la formation [que nous offrons] au complet et d'être allé dans l'industrie pendant au moins deux ans [...], avoir vécu autre chose, avoir connu d'autres genres de méthodes de travail, d'autres contremaîtres, et là, ils reviennent maintenant et gèrent une équipe de 6-7 stagiaires. Ça, c'est très intéressant parce qu'ils ont vécu les deux côtés de la clôture, et ce n'est pas des intervenants. Donc il n'y a aucune formation à ce niveau-là, mais certaines interventions qu'ils font sont à peu près les interventions les plus adéquates qu'on ne peut pas constater. (cadre d'une entreprise d'insertion : 10, #0737)

### *3.1.1.2 INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS*

#### *3.1.1.2.1 Le type d'initiative de DÉC comme facteur de l'intervention sociale*

La provenance des citations se référant à ce sous-thème ne surprend pas, car il s'agit d'initiatives de DÉC dont le but premier est le changement du comportement individuel (groupe d'entraide économique) ou des compétences personnelles (organismes de développement de l'employabilité ou de formation professionnelle). En fait, les entrevues révèlent qu'une intervention sociale est bel et bien présente dans certains d'entre eux. En particulier, les groupes d'entraide économique et les entreprises d'insertion ont, de par leur mission, un objectif d'intégration ou de réintégration sociale qui commande une intervention structurée pour soutenir la démarche des personnes ciblées par leur travail.

Cependant, les initiatives de DÉC ne semblent pas toutes avoir des visées sociales très bien définies, et les entrevues ne permettent aucunement de conclure que l'intervention sociale est présente dans chaque initiative de DÉC. Il est vrai que les citations fournissent l'exemple d'une initiative de DÉC qui, malgré une existence purement commerciale — elle n'a aucun financement gouvernemental en dehors de contrats précis —, joue un rôle à la fois d'intervenant social (par les actions préalables à la formation professionnelle) et de ressource technique non pas seulement sur le plan de l'informatique (son domaine), mais également sur le plan de l'organisation d'une entreprise démocratique (soutien de la mise sur pied d'une coopérative). Cette entreprise communautaire demeure toutefois une exception parmi les initiatives de DÉC « marchandes ».

D'une certaine façon, ceci laisse croire que le déploiement d'une intervention sociale pourrait s'avérer plus probable lorsqu'une initiative de DÉC considère ses objectifs sociaux comme étant prioritaires — et plus particulièrement lorsque ces objectifs sociaux visent des individus plutôt que des communautés. De façon analogue, on pourrait penser que plus une initiative de DÉC considère ses objectifs économiques comme étant prioritaires, moins il sera probable d'y trouver le déploiement d'une intervention sociale, compte tenu du fait que plusieurs entreprises communautaires n'aient pas produit de citation sur le

thème de l'intervention sociale. Ce qui ressort des entrevues ne confirme ni n'infirme toutefois cette dernière hypothèse.

### 3.1.1.2.2 *L'intervention sociale auprès des individus dans une initiative de DÉC et l'empowerment individuel*

Tenant compte du lien étroit établi dans le cadre conceptuel de cette thèse entre le DÉC et l'*empowerment*, on pourrait s'attendre à ce que les initiatives de DÉC soutiennent l'*empowerment* dans leur milieu et, si l'une d'elles déploie une intervention sociale, que celle-ci s'inscrive dans une approche d'*empowerment*. Les résultats des entrevues de cette recherche suggèrent que seules certaines initiatives de DÉC répondent à ces attentes et ce, au mieux, de façon partielle.

Le traitement individuel dans une approche d'*empowerment* a pour but d'aider les personnes à développer, « par l'intermédiaire d'actions concrètes, le sentiment qu'il [leur] est possible d'exercer un plus grand contrôle sur les aspects de [leur] réalité psychologique et sociale qui sont importants pour elles » (Le Bossé et Lavallée, 1993: 17). Il s'agit « d'une réappropriation active du pouvoir thérapeutique » par l'individu et de la mise en route d'un processus continu d'emprise sur une ou plusieurs sphères de sa vie (*ibid.*: 13-17). Si ceux-ci étaient les seuls critères pour définir une intervention d'*empowerment* individuel, compte tenu de certaines citations (par exemple, l'axe du développement de l'autonomie, l'accent sur le processus...), particulièrement celles venant des entreprises d'insertion, on serait tenté d'inscrire l'intervention sociale en milieu de DÉC dans une approche axée sur l'*empowerment*.

Cependant, le cadre conceptuel de l'*empowerment* individuel fait référence aux dimensions de la participation, des compétences, de l'estime de soi et de la conscience critique. Selon le portrait de l'intervention sociale se dégageant des entrevues, on peut croire que celle-ci se concentre presque toujours dans un milieu de DÉC sur les deuxième et troisième dimensions et très fréquemment sur la première. Par contre, peu d'efforts semblent être déployés sur le plan de la conscience critique. Or le développement d'une conscience critique favoriserait la réduction de l'autoculpabilisation (Gutiérrez, 1995: 206-207) et pourrait ainsi contribuer à renverser les effets négatifs de la

stigmatisation et de la culpabilisation que des personnes appauvries, exclues ou partageant d'autres problèmes collectifs ont pu subir antérieurement. Compte tenu du fait que la clientèle des initiatives de DÉC serait fortement composée de telles personnes, l'absence d'un volet d'action sur la conscience critique peut réduire les chances de les aider à comprendre que leurs problèmes ne relèvent pas uniquement d'elles, ni dans leurs causes, ni dans leurs solutions. Par contre, l'insistance sur le rôle capital des pairs dans une situation d'entraide est peut-être la meilleure façon de favoriser le développement d'une conscience collective. Dans un contexte d'intervention sociale, l'entraide est un concept qui intègre un élément de soutien mutuel et le besoin d'un réseau social pour assurer ce soutien (Renaud, 1993: 6-12). Le groupe d'entraide est un exemple d'un tel réseau de soutien, et ses caractéristiques sont les suivantes : petite structure; caractère bénévole; formé par des pairs; axé sur un besoin commun (Alary *et al.*, 1988: 43). Certaines initiatives de DÉC, en particulier les cuisines collectives, semblent encourager la formation de tels groupes.

Les écrits sur l'*empowerment* voudraient que l'on vise la modification de la relation de pouvoir de l'individu avec l'intervenante ou l'intervenant et, en même temps, celle avec son environnement. Pour y arriver, on préconise généralement des méthodes teintées des couleurs de l'approche structurelle<sup>52</sup> : relation d'aide axée sur la collaboration, sur la confiance et sur le partage du pouvoir; définition du problème par la cliente ou le client ou par les mandants, selon le cas; identification des forces de la cliente ou du client et leur utilisation comme fondements de l'intervention; implication active de la cliente ou du client dans le processus de changement; une cible de travail double, c'est-à-

---

<sup>52</sup> C'est dans l'approche structurelle que l'*empowerment* apparaît le plus explicitement comme fondement de l'intervention de traitement individuel. L'approche structurelle est fondée sur le postulat que, typiquement, les pratiques du service social maintiennent le pouvoir de l'intervenante ou de l'intervenant au détriment de celui de la personne ciblée par l'intervention. Ces pratiques peuvent toutefois être modifiées par le partage d'informations avec la cliente ou le client et par l'implication de cette dernière ou de ce dernier dans les décisions concernant l'intervention à son égard. L'effet de l'approche structurelle sera donc d'augmenter le pouvoir de la cliente ou du client dans son rapport avec l'intervenante ou l'intervenant et d'accroître sa capacité d'agir dans la relation d'aide (Moreau, 1989: 79-82).

dire à la fois sur l'individu et sur son environnement; une conception des clientes et des clients comme sujets actifs et comme des ayants droit plutôt que comme des bénéficiaires; une orientation vers des individus et des groupes historiquement ou actuellement opprimés (Lee, 1991: 12; Mullender et Ward, 1991: 23; Simon, 1994: 8-24). Ce qui ressort des entrevues ne permet pas de conclure que l'intervention sociale dans un milieu de DÉC possède tous ces attributs, bien que quelques-uns — approche misant sur les capacités, orientation vers des individus et des groupes défavorisés — soient indéniablement présents. Là où la situation est moins limpide, c'est dans la relation entre l'intervenante ou l'intervenant et la personne ciblée par l'intervention. Cette dernière présente un aspect égalitariste, fondé sur la croyance que des personnes habitant dans le même milieu ou ayant passé par les mêmes difficultés (01, #0038; et 10, #0737) peuvent être mieux équipées pour intervenir. Malgré ceci, il n'est pas évident que l'on tende vers un partage du contrôle de l'intervention. Compte tenu des objectifs de l'intervention sociale et des populations sur lesquelles elle doit agir, cette dimension est peut-être inapplicable.

Les citations voulant que l'insertion doit se faire progressivement et non pas d'une façon draconienne viennent corroborer l'idée mise de l'avant par Kieffer (1984: 27-30) ainsi que par Mondros et Wilson (1995) selon laquelle le temps serait un facteur important dans le développement de l'*empowerment*. Cependant, l'intervention sociale dans les initiatives de DÉC semble rattachée à divers programmes publics de financement. Or certaines initiatives de DÉC indiquent qu'elles doivent découper l'intervention en différentes parties afin de favoriser le financement, devant parfois laisser tomber certains volets d'action. Si le maintien de toutes les étapes de l'intervention sociale et, par là, du processus de développement de l'*empowerment* individuel, ne peut pas être assuré, il semble douteux qu'on puisse arriver à atteindre les objectifs d'*empowerment*.

### *3.1.1.2.3 L'intervention sociale auprès des individus dans une initiative de DÉC et la dimension « entreprise » de l'initiative de DÉC*

L'expression « un travail double » utilisée par la coordonnatrice d'une entreprise communautaire (04, #0264) est très révélatrice, car elle exprime une

des dimensions particulières de l'intervention sociale dans les initiatives de DÉC. La citation entière, en fait, révèle un travail sur le plan psychologique de la personne ciblée par l'intervention avant même qu'on entreprenne d'améliorer ses compétences techniques. Pourtant, l'amélioration des compétences techniques constitue la raison d'être de l'entreprise communautaire dont il est question et la source principale de ses revenus. Une entreprise communautaire qui choisit d'intervenir sur le plan social avant même de commencer à produire des revenus avec la personne devant elle — ce qu'elle fera plus tard —, fait valoir une priorité inhabituelle dans les entreprises dont la survie dépend d'activités économiques marchandes.

D'une certaine façon, cette entreprise communautaire semble jouer le rôle d'une entreprise d'insertion, car l'intervention sociale dans une entreprise d'insertion n'est pas en marge des activités commerciales. En effet, l'entreprise d'insertion est une entreprise authentique dans tous les sens du mot (Côté et Guérard, 1994: 8), soumise à toutes les contraintes et les limites des entreprises traditionnelles. Cependant, sa réussite se mesure non pas par sa propre survie ou par son rendement financier, mais plutôt par l'atteinte d'objectifs d'intégration socioéconomique d'une partie de ses ressources humaines. Par contre, bien que l'« entreprise » soit subordonnée aux finalités sociales, sa survie économique n'en est pas moins prioritaire, car la faillite entraînerait la fermeture de l'entreprise et l'arrêt de l'intervention. En d'autres mots, dans une entreprise d'insertion, on ne peut donc pas choisir entre la dimension de l'entreprise et la dimension de l'intervention sociale car, à l'image des deux côtés d'une médaille, les deux ne forment qu'un seul tout et sont inséparables l'un de l'autre. Que penser donc des nombreux rappels insistant sur le fait que la mission de l'entreprise d'insertion est avant tout sociale (Fontan, 1995: 76; Valadou *et al.*, 1995: 40) dont font écho certaines citations, telle celle d'un cadre d'une entreprise d'insertion (10, #0752)? Il est possible de croire que l'accent mis sur la dimension sociale est rendu nécessaire par les compromis déchirants de la « vraie vie » de l'économie de marché, lesquels finissent presque toujours par privilégier les besoins économiques (Joyal, 1989a: 182, et 1989b: 85; Laville, 1993) où « les principes [prennent] le bord et [sont] remplacés par l'action » (Bouchard, 1992: 24). Certes, aborder l'entreprise d'insertion par son volet social en priorité comporte un certain piège, soit celui de réduire l'exploitation de

l'« entreprise » à la simple gestion d'un programme. Or l'exploitation d'une entreprise dont la viabilité dépend de ses transactions marchandes est très complexe, car ses gestionnaires doivent assumer la planification, l'organisation, la direction et la gestion des ressources humaines, matérielles, financières et physiques de l'entreprise (Bergeron, 1986: 7-12), et ce, dans un contexte de mutations économiques incessantes. L'entreprise d'insertion ne doit donc pas être confondue avec un simple programme de développement de l'employabilité, bien que le développement de l'employabilité puisse faire partie de ses objectifs.

### **3.1.2 L'INTERVENTION SOCIALE AUPRÈS DES COMMUNAUTÉS PAR LES INITIATIVES DE DÉC**

L'intervention auprès des communautés dans cette section est définie comme l'action délibérée et méthodique de renforcement et de soutien des communautés afin de changer les systèmes dans lesquels les individus évoluent. Certes, ce n'est pas la mise sur pied des initiatives de DÉC ni leur fonctionnement interne qui sont décrits et analysés dans cette section, mais plutôt leurs efforts pour développer des organisations ou des services, pour organiser des mécanismes de revendication ou pour soutenir les dispositifs de coordination locale et autodéterminée.

#### *3.1.2.1 DESCRIPTION DES RÉSULTATS*

Dans ce sous-thème, la vingtaine de citations faisant référence à l'intervention sociale auprès des communautés proviennent exclusivement (sauf une) d'organisations intermédiaires et d'un regroupement d'initiatives de DÉC.

On apprend des entrevues que l'intervention sociale auprès des communautés dans ces initiatives de DÉC s'effectuerait principalement auprès de communautés fortement défavorisées :

De plus en plus, ils intervenaient sur des problématiques ou des besoins absolument plus graves, de plus en plus importants, de faim, d'« addiction » aux médicaments, de pauvreté extrême, de violence familiale et que la situation s'aggravait. Puis, moi, je suis dans le quartier depuis 10 ans et je l'ai vu comment la situation s'est détériorée. [...] Tu sens ça [...], y a eu comme une espèce d'affaissement [et] c'était visible dans les centres

communautaires parce que les gens venaient parce qu'ils avaient faim. C'était pas le cas cinq ou six ans auparavant. [...] Même si les gens [travailleurs] venaient de l'extérieur, ils ne venaient plus. C'était comme si tranquillement s'installait un quartier un peu enfermé dans sa pauvreté. (cadre d'une organisation intermédiaire : 07, #0502 et #1529)

Je travaille au tiers-monde québécois. [...] Je pense que l'insécurité alimentaire peut régner autant au Québec qu'à l'étranger. (cadre d'un regroupement de groupes d'entraide économique : 17, #1539)

On apprend également que certaines organisations intermédiaires semblent croire que leur intervention sociale auprès des communautés n'a rien d'exceptionnel et qu'elle correspond à celle qu'on trouve dans les CLSC :

Lorsqu'il y a des volets plus techniques, on dirait que la contribution des groupes se situe au niveau de l'identification des besoins beaucoup, puis aussi d'une certaine façon de répondre aux besoins. Mais si ça s'appelle la mise sur pied de la ressource, c'est un peu le rôle traditionnel que [notre organisation intermédiaire] jouait dans la mise sur pied de groupes, et où on retrouvait dans le passé le CLSC. (coordonnateur d'une organisation intermédiaire : 14, #1074)

Cependant, les organisations intermédiaires de DÉC n'auraient généralement pas de financement de base pour ce genre d'activité et, donc, l'intervention serait souvent liée au financement qu'elles peuvent obtenir : dans un cas, une municipalité a offert de transférer son mandat de formation à une CDC (12, #0907) tandis qu'une autre a obtenu un financement dans le cadre d'un PROS<sup>53</sup> pour la mise sur pied d'un groupe d'entraide en santé mentale (14, #1057).

Ceci pourrait entraîner un problème sur le plan du rôle joué par l'organisation intermédiaire :

L'évaluation qu'on en fait, ça demeure que, là où il n'y a pas de vigilance carrément du développement par le haut — où à peu près tout est écrit —, c'est du développement clé en main, c'est le ministère qui fait faire sa « *job* » sur le terrain par des gens, c'est carrément de la sous-traitance. Ça fait

---

<sup>53</sup> Il s'agit des programmes régionaux d'organisation de services dont l'élaboration incombe à chaque région régionale de la santé et des services sociaux.

perdre de vue la vision globale parce qu'on parcellise vraiment l'intervention. (coordonnateur d'une organisation intermédiaire : 14, #1058)

Les organisations intermédiaires préfèrent davantage soutenir une démarche locale que l'organiser :

C'est beaucoup la perspective qu'on emploie pour le développement de projets en employabilité : mobilisation, stimulation du milieu et amener le milieu à développer ses propres projets auxquels la CDÉC, par le biais de son employé en initiatives locales, aide à développer. (bénévole d'une organisation intermédiaire : 16, #1216)

En fait, l'intervention communautaire des initiatives de DÉC semble s'inscrire dans une perspective de prise en charge par le développement de l'autonomie :

Les gens de [notre organisation] sont rarement membres d'un comité provisoire puis du conseil d'administration. [...] Dans le passé, règle générale, on s'est gardé d'être présent dans ces lieux-là en se disant que le décisionnel appartient aux gens à la base, d'autant plus que par notre travail technique dans les dossiers, il faut se garder de ne pas créer une dépendance face à nous autres. Si en plus, il faut s'asseoir pour prendre des décisions à leur place, on va avoir un contrôle complet, on est aussi bien de donner les services directement [...] plutôt que d'y aller de structure autonome. [...] [J'ai] simplement dit : « Voulez-vous un intermédiaire ou vous voulez vous prendre en main? » Les gens ont dit : « Oui, peut-être que la formule coop serait bonne pour nous autres pour qu'on soit maître-d'oeuvre de notre démarche. » (coordonnateur d'une organisation intermédiaire : 14, #1075 et #1103)

Autonome dans le sens qu'elles [s'organisent] chez une des participantes ou que, même si elles utilisent [le local] d'un organisme, d'une église ou d'une école, elles n'ont pas besoin d'un responsable de groupe ou d'un intervenant en particulier pour voir à ce que tout s'harmonise dans le travail. Ça fonctionne, grosso modo, comme une *gang* d'amis qui se mettent ensemble [et] qui [travaillent]. [...] B.<sup>54</sup> [Y a-t-il] des membres du conseil d'administration qui ne sont pas de la base? R. Oui, je crois qu'il y a une intervenante du CLSC qui était là dans les tout débuts, à aider à organiser le

---

<sup>54</sup> Dans les cas où les questions ou les commentaires de l'étudiant-chercheur font partie de la citation, il est identifié par la lettre B majuscule.

projet, à structurer. B. Elle serait minoritaire. Donc, c'est vraiment contrôlé par les usagères[...] R. Oui, définitivement. C'est ce qu'on recherche finalement, en tant que regroupement et même en tant qu'intervenant; c'est ce qu'on recherche, c'est d'impliquer les gens dans l'organisation. (cadre d'un regroupement de groupes d'entraide économique : 17, #1242 et #1269)

Le développement de l'autonomie débiterait, dans certains cas, à la naissance du projet et plus tard dans d'autres :

B. Dans les nouvelles organisations [...] qui ont été mises sur pied récemment, est-ce que les usagers-usagères font partie des instances, est-ce que c'est vraiment des choses qui sont issues de la base ou est-ce qu'on a trouvé une problématique puis on dit : « Faudrait qu'on fasse quelque chose et on la met sur pied comme service[...] » C. Généralement, tu retrouves des deux, un peu des deux; il y a de la place mais pas toute la place. (coordonnateur d'une organisation intermédiaire : 14, #1077)

Au-delà du développement de nouvelles initiatives, c'est sur le plan de la concertation — rassemblement de tous les acteurs concernés par un problème, qu'ils soient membres ou non de l'organisation intermédiaire — que l'action des organisations intermédiaires de DÉC apparaît le plus manifeste :

On a un problème de communication, ça fait que là, on va mettre une autre ressource sur pied. [...] Pourquoi pas s'appuyer sur les gens? Pourquoi pas rassembler des leaders naturels qui vont jouer ce rôle de téléphone arabe, puis de les former? (cadre d'une organisation intermédiaire : 07, #0544)

Il y a eu de la concertation qui a permis de déléguer des gens aux tables de la régie régionale. Maintenant l'étape suivante, [...] c'est de rassembler tous les acteurs de [notre organisation]. Ce comité-là pourrait jouer le rôle de rassembler tous les acteurs locaux qui sont représentés à la régie. (bénévole d'une organisation intermédiaire : 12, #0904)

La concertation ne semble pas, toutefois, vue comme une panacée :

Le piège de la concertation, c'est devenu une espèce de parapluie où tout le monde se cache : il y a un problème, on se concerte. Mais ce n'est pas toujours la meilleure affaire à faire, tu sais. Des fois, il faut mettre ses bottes, puis on sort, on s'en va dans la « bouette », puis on essaie de résoudre le problème comme on peut, tu sais. Puis les intervenants sont malheureux là-dedans. (cadre d'une organisation intermédiaire : 07, #0545)

### 3.1.2.2 INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

#### 3.1.2.2.1 Le type d'initiative de DÉC comme facteur de l'intervention sociale auprès des communautés

La provenance des citations se référant à ce sous-thème ne surprend pas, car les organisations intermédiaires de DÉC, en particulier, les CDÉC et les CDC, constituent, selon le cadre conceptuel de cette thèse, des exemples types du modèle d'organisme œuvrant sur le plan du développement local de type communautaire (Cnaan et Rothman, 1995: 244; Favreau, 1991: 80). Que leur action soit déployée auprès de communautés économiquement faibles n'est guère étonnant non plus, car les études citées dans ce même cadre conceptuel situent le DÉC comme stratégie globale de revitalisation socioéconomique d'une communauté marginalisée (Fontan, 1993: 16; Morin *et al*, 1994: 11).

Cependant, que certaines organisations intermédiaires de DÉC croient que leurs actions puissent correspondre, en gros, à la pratique professionnelle des organisatrices et organisateurs communautaires des CLSC<sup>55</sup> (pratiquement le seul établissement du réseau des affaires sociales à offrir des services d'action communautaire), cela désarçonne un peu car, selon la recherche de Favreau et Ninacs, seulement 2 des 92 postes dans les CDÉC montréalaises à l'été 1993 avaient un volet « organisation communautaire » (Ninacs, 1995c: 67). Quant aux corporations de développement communautaire (CDC), peu d'entre elles

---

<sup>55</sup> Moins de 10 % environ des CLSC n'avaient pas de services d'action communautaire en tant que tels, selon une conseillère cadre de la Fédération des CLSC lors d'une conversation personnelle en 1995. En 1992-1993, le nombre d'« o.c./t.c. » était assez petit, l'équivalent de 325 postes à temps plein, et correspondrait à environ 20 % seulement de tous les postes d'intervention sociale en CLSC, leurs rôles pouvant varier selon les différents types de CLSC (Favreau et Hurtubise, 1993: 5, 62-69). Quelques années plus tard, leur nombre avait augmenté un peu car, selon le responsable de la revue du Regroupement québécois des intervenants et intervenantes en action communautaire en CLSC et en Centre de santé, il y avait 320 postes d'organismes communautaires (251 équivalents temps plein) ainsi que 167 travailleurs communautaires (119 équivalents temps plein) dans les 144 CLSC du Québec en 1998-99, (correspondance personnelle, le 11 juin 2001). Favreau et Hurtubise (*ibid.*: 5; 152) mentionnent que leur influence est toutefois beaucoup plus grande que leur nombre et ils identifient deux facteurs ayant un effet sur leur mandat : la multidisciplinarité et la marge de manœuvre locale du CLSC.

disposaient de personnel salarié à l'époque. Elles se voulaient des structures « d'aide technique, de concertation et de services par et pour les organisations communautaires » (*ibid.*: 68). Les entrevues démontrent néanmoins des activités de mise en route et de soutien d'organisations communautaires par certaines CDC (14, #1057) et, sur ce plan, le type spécifique d'initiative de DÉC que constitue une CDC peut s'avérer un organisme qui, dans les faits, agit en utilisant des méthodes d'organisation communautaire identiques à celles des établissements du réseau de la santé et des services sociaux.

### 3.1.2.2.2 *L'intervention sociale auprès des communautés dans une initiative de DÉC et l'empowerment*

Comme le rôle spécifique de l'organisation sur le plan de l'*empowerment* est fort complexe, la prochaine section de ce chapitre (4.2) est consacrée à ce sujet. Dans l'immédiat, l'objectif est de cerner l'apport, sur le plan de l'*empowerment* individuel ou communautaire, de l'intervention auprès des communautés par les organisations intermédiaires de DÉC.

Malgré leur nombre restreint, les citations spécifiques apportent un certain éclairage sur cet apport. Par exemple, selon le coordonnateur d'une organisation intermédiaire (14, #1075 et #1203) et une cadre d'un regroupement de groupes d'entraide économique (17, #1242, #1269 et #1308), l'intervention communautaire des initiatives de DÉC insisterait sur l'emprise des membres des groupes communautaires, les nouveaux comme les anciens, sur les décisions que les membres doivent prendre et ce, même si la participation des éventuels usagers et usagères aux instances des nouvelles organisations mises sur pied n'est pas toujours acquise (14, #1077). Cette intervention communautaire se situe alors dans la voie de l'*empowerment* selon le modèle de Jeffries (1996) décrit dans le chapitre 2. Même lorsqu'il est question de sous-traitance ou de ce qui peut être perçu comme un désengagement de l'État, il s'agit souvent d'un transfert de pouvoirs de l'élite (autorité locale ou régionale) à un segment de la communauté (par l'entremise de l'organisation intermédiaire). L'organisation intermédiaire représente donc un lieu de pouvoir qui n'existait pas auparavant et qui permet désormais à des populations touchées par un problème d'agir et de prendre des décisions auxquelles elles ne participaient pas antérieurement.

Les citations mettent également en relief l'importance de la concertation comme axe de l'intervention communautaire dans les initiatives de DÉC. Que ça soit pour s'appuyer sur les forces du milieu (07, #0544) ou pour assurer une représentation authentique (12, #0904), la concertation apparaît, malgré certains bémols (07, #0545), comme une approche courante dans les initiatives de DÉC. Or un lien peut être établi entre l'*empowerment* communautaire et la concertation. Selon le cadre conceptuel de cette thèse, l'*empowerment* communautaire aurait quatre dimensions : la participation, les compétences, la communication et la conscience critique. Notamment, celle des compétences renvoie, entre autres, aux habiletés consensuelles et décisionnelles et à la capacité de mailler les ressources locales, de les voir coopérer et de tirer profit des synergies qui en découlent. Chaque « maillage » correspond, en fait, à un partenariat, et la concertation en constitue l'étape préalable. La concertation, en conséquence, s'avère un élément vital de l'*empowerment* communautaire, et l'action des initiatives de DÉC sur ce plan pourrait ainsi contribuer au développement de ce type d'*empowerment*.

### **3.1.3 L'INTERVENTION SOCIALE EN MILIEU DE DÉC : CONCLUSION**

L'intervention sociale en tant que pratique professionnelle n'a jamais été confinée aux seuls établissements publics de services sociaux. Bien au contraire, son histoire a ses racines dans les pratiques d'organismes privés axés sur la charité, la bienfaisance, l'action sociale et le développement communautaire. Aujourd'hui, on la trouve aussi bien dans les institutions et les structures rattachées à la santé, à l'éducation et à la justice que dans de nombreuses organisations communautaires de services et de défense de droits. Bref, on la trouve là où on se préoccupe du développement humain. Il n'est donc pas surprenant que l'intervention sociale soit peu associée au développement économique, les préoccupations de ce dernier semblant davantage orientées vers la croissance des ressources financières et matérielles. De façon générale, lorsque la sphère économique s'intéresse aux êtres humains, c'est surtout en tant que « ressources humaines » ou « clientèles », c'est-à-dire en fonction du rôle que les personnes peuvent jouer sur le plan de la production ou de la consommation de biens ou de services. L'objectif de la socialité, en effet, apparaît très lointain.

Certes, d'une certaine façon, c'est précisément la croyance voulant que l'économique et le social ne devraient pas être dissociés qui distingue le DÉC des autres types de développement économique. Ainsi, on devrait s'attendre à ce que les initiatives de DÉC soient intimement liées, de près ou de loin, à l'intervention sociale auprès des individus. Les résultats décrits dans cette section semblent donner raison à cette idée, mais pas entièrement, car un type d'initiative de DÉC, les entreprises communautaires, ne paraît pas avoir développé un tel lien sauf les entreprises d'insertion, et ce, malgré une exception notable qui laisse entrevoir une lueur d'espoir sur ce plan.

L'intervention sociale dans les initiatives de DÉC semble axée sur le développement de l'entraide et de l'autonomie, insistant, par exemple, sur certaines dimensions de l'*empowerment* individuel ainsi que sur le soutien des pairs et la concertation. Cependant, c'est surtout sur le plan de l'insertion par l'économique que l'intervention sociale dans les initiatives de DÉC se distingue des autres car, dans cette perspective, elle est toujours liée aux activités économiques sans leur être subordonnée. On semble viser un *empowerment* à la fois économique et social, ce qui devrait faire de l'intervention sociale axée sur l'insertion par l'économique un type d'intervention à privilégier par les intervenants et les intervenantes en service social œuvrant sur le plan de la lutte contre la pauvreté.

### **3.2 LE RÔLE DE L'ORGANISATION DANS LES PROCESSUS D'EMPOWERMENT**

Au moment du classement final de l'analyse (tableau 11), un total de 172 citations faisaient référence au rôle particulier de l'organisation sur le plan de l'*empowerment*. Dans cette section, ce rôle ne fait pas référence exclusivement aux initiatives de DÉC, car les citations renvoient souvent à d'autres types d'organisations. En fait, le terme « organisation » est utilisé ici pour identifier un système autonome :

Les organisations sont des groupements humains, ordonnés rationnellement, en vue d'objectifs déterminés, caractérisés par la division du travail, du pouvoir, des responsabilités des réseaux de communication planifiés, un contrôle de l'ensemble, pour ne pas dévier des objectifs prévus, maintenir et améliorer l'efficacité et la survie de l'organisation. De

plus le personnel est substituable et les caractéristiques énoncées forment une entité SUI GENERIS, un tout, différent des parties qui le composent. (Grawitz, 1994: 289)

Certes, toutes les initiatives de DÉC ne sont pas des organisations. Par exemple, les groupes d'entraide économique, tels les cercles d'emprunt et les cuisines collectives, ne sont très souvent que des programmes d'organismes et sans autonomie réelle. Dans le cadre de l'étude de Favreau et Ninacs, toutes les personnes interrogées étaient rattachées à des organisations et non pas à des groupes d'entraide, car il ne faut pas confondre un cercle d'emprunt (entrevue n° 02) avec un fonds communautaire d'emprunt (Lebossé, 1998: 46-51) ni les cuisines collectives avec le regroupement des organismes qui les régissent (entrevue n° 17)<sup>56</sup>. Il en découle que les citations qui suivent émanent de personnes aptes à fournir des informations sur les organisations.

**TABLEAU 14. CITATIONS FAISANT RÉFÉRENCE AU RÔLE DE L'ORGANISATION DANS LES PROCESSUS D'EMPOWERMENT**

TYPE D'INITIATIVES DE DÉC	NOMBRE	%
entreprises d'insertion	6	3,5
regroupement de groupes d'entraide économique	8	4,7
entreprises communautaires et coopératives	31	18,0
organisations intermédiaires et base d'appui	127	73,8
	172	100,0

Le tableau 14 identifie le lieu de provenance des citations retenues (voir le tableau 11). Comme cela a été le cas pour l'intervention sociale en milieu de

---

<sup>56</sup> La responsable de ce regroupement a livré des commentaires : a) sur les cuisines collectives en tant que telles, car elle avait déjà été membre d'une cuisine collective; b) sur les organismes qui régissent les cuisines collectives et qui s'avéraient les véritables membres du regroupement qu'elle coordonnait; et c) sur le regroupement lui-même. Seules les citations se rapportant aux organismes et au regroupement ont été retenues dans cette section.

DÉC, quelques autres citations sont venues se rajouter pendant l'étape de rédaction et d'interprétation. L'ensemble de ces citations est présenté en trois parties : 1) les liens entre l'organisation et l'*empowerment* individuel; 2) l'*empowerment* organisationnel comme tel; et 3) les liens entre l'organisation et l'*empowerment* communautaire.

### 3.2.1 LIENS ENTRE L'ORGANISATION ET L'EMPOWERMENT INDIVIDUEL

Comme il a été noté dans le cadre conceptuel de cette thèse (1.4.1.2), l'*empowerment* individuel requiert un dispositif pour que la capacité d'agir dépasse la seule dimension psychologique et pour garantir l'interaction. Ce qui ressort des entrevues sur le rôle que peut jouer l'organisation sur ces plans est décrit et analysé dans cette section.

#### 3.2.1.1 DESCRIPTION DES RÉSULTATS

Les entrevues semblent conférer différents rôles à l'organisation par rapport aux individus ayant des liens avec elle :

- celui de lieu d'intégration :

On peut voir ici l'importance d'avoir des lieux d'intégration afin de faciliter le développement du militantisme. X, c'est un travailleur d'usine qui [...] est devenu permanent à temps plein, dans la JOC, pendant une bonne douzaine d'années, qui a lâché ça pour s'en venir à temps plein au groupe de ressources techniques en habitation. (bénévole d'une entreprise communautaire : 03, #0140)

- celui de lieu de participation :

Aujourd'hui, l'assemblée générale est encore formée de l'ensemble des travailleurs [...], mais l'implication de [notre organisation] dans son milieu de vie a un rayonnement qui s'est accru. Ceci veut dire qu'il y a aussi des organismes communautaires, mais en tant qu'individus participants, il y a des gens du milieu des affaires. (coordonnatrice d'une entreprise communautaire : 04, #0223)

[On] avait plus une idée plus corporative, mais on a ouvert le membership aux citoyens des quartiers. Même s'ils n'ont pas de sièges réservés au

conseil, ils ont un vote et un rôle plein à jouer dans le cadre de l'assemblée générale. (bénévole d'une organisation intermédiaire : 16, #1173)

- celui de lieu de formation :

Par contre elle a pris de l'habileté à faire des rapports, elle fait des rapports comme la représentante du CRSSS les voulait. (bénévole d'une entreprise communautaire : 03, #0164)

- celui de lieu de valorisation personnelle :

Alors, quand elle est venue faire du bénévolat ici et que j'ai vu qu'elle était dynamique, bien je lui ai dit : « Pourquoi que tu ne te présenterais pas sur le conseil? » C'est elle qui est secrétaire et je ne voudrais pas la perdre parce qu'elle s'implique. (présidente d'une entreprise communautaire : 06, #0469)

Quand tu es membre de l'équipe permanente de [notre organisation], tu as une possibilité d'interaction, tu as la possibilité de pousser à la limite une cogestion, palier hiérarchique, c.a. Les membres de l'équipe permanente ne jouent pas comme ils peuvent jouer dans un établissement du réseau et ça, en terme de valorisation des individus, c'est excessivement riche. Ça, ça n'a pas de prix sinon le prix de la différence de salaire entre les deux. Mais, disons que ça a un prix, puis que les gens sont prêts à le payer. (coordonnateur d'une organisation intermédiaire : 14, #1088)

Cependant, la faiblesse des ressources financières et humaines semble pouvoir influencer sur la capacité de petites organisations à jouer un rôle satisfaisant sur certains plans :

Il y a certains groupes qui vont être en mesure d'encadrer correctement les gens sur les programmes d'employabilité. Mais quand tu as une personne en permanence et puis c'est une personne qui est sur un programme EXTRA, l'encadrement que le [conseil d'administration] peut donner à cette personne n'est pas évident, le support dans ses tâches au quotidien. Puis la capacité d'être suffisamment et significativement active dans des dossiers de demandes de subvention. Donc ça devient un cercle vicieux : le groupe est plus faible parce que la permanence est plus faible, il n'y a pas de permanence parce que... C'est le principe de la saucisse Hygrade. (coordonnateur d'une organisation intermédiaire : 14, #1080)

Un répondant suggère que l'assemblée générale peut exercer un pouvoir sur les orientations d'une organisation :

Nous, un membre, un vote dans l'assemblée générale et on fonctionne un peu comme le mode de fonctionnement des organismes communautaires. D'habitude, le conseil d'administration apporte des choses. L'assemblée peut quand même décider sur les orientations et renverser des affaires, s'il y a lieu. (bénévole d'une organisation intermédiaire : 16, #1172)

Le pouvoir des instances d'une organisation, c'est-à-dire l'assemblée générale et le conseil d'administration, ne serait toutefois pas toujours utilisé à bon escient :

L'idée qu'une majorité des membres du conseil d'administration puisse former un comité qui aura à déterminer quelque chose d'aussi important que les orientations stratégiques me semble malsain, car les membres de ce comité constituent le quorum du conseil d'administration et donc la décision est prise en comité sans avoir franchi l'étape du conseil d'administration. Il me semble qu'on trafique un peu la démocratie ici. (cadre d'une organisation intermédiaire : 07, #0561)

[Quand] tu fais trois assemblées générales sans quorum puis que tu adoptes pareil des affaires, à un moment donné, il y a quelque chose qui ne marche pas. (bénévole d'une organisation intermédiaire : 12, #0935)

La participation à une décision semblerait nécessiter une bonne connaissance du sujet discuté :

On présentait les prévisions budgétaires, c'était intéressant et c'était très pratique. Mais on ne se faisait pas d'illusions, ce n'était pas décisionnel, c'était plus information, consultatif. [...] Dans quoi on veut pas tomber, c'est de faire une assemblée générale comme il existe dans certains groupes communautaires, une fois par année. Là, les états financiers sont présentés, personne ne comprend rien à rien, tout le monde lève sa main, puis avec ça on est démocratique. Je n'y crois pas « pantoutte » à ces affaires-là. (coordonnatrice d'une entreprise d'insertion : 01, #0102 et #0106)

La masse d'informations que ces gens-là doivent digérer avant de pouvoir avoir l'impression de prendre une décision éclairée, c'est exigeant. [...] Quand tu as un certain « turnover », à ce moment-là, c'est plus difficile aussi, parce qu'il y en a qui partent de plus loin, il faut refaire l'histoire. Il faut attacher plus d'attention à l'intégration du conseil, à la compréhension des dossiers le plus possible, permettre de mesurer les enjeux, leur donner des perspectives de ce qui risque de se passer dans l'avenir. [...] [Les membres du conseil] [...] sont assez à l'aise à l'intérieur du mouvement communautaire, mais en dehors du mouvement communautaire, les enjeux

sont plus difficiles à saisir. (coordonnateur d'une organisation intermédiaire : 14, #1092)

Le niveau de connaissance semble, toutefois, varier d'une catégorie d'individus à une autre :

Ils savent que ça peut être important d'être là, mais en comprendre vraiment les enjeux puis le sens, ce n'est pas évident [...] On a beaucoup de permanence maintenant, mais les conseils d'administration sont de moins en moins représentés et en terme de démocratie, [notre organisation] a un rôle de [...] renforcer [...] les conseils d'administration pour qu'ils prennent davantage d'ascendant sur la permanence et qu'ils maintiennent ça, parce que les enjeux ne sont pas toujours les mêmes, selon qu'on est permanent ou qu'on est administrateur dans un groupe. (bénévole d'une organisation intermédiaire : 12, #0913 et #0930)

Les entrevues dévoilent certaines fonctions du conseil d'administration d'une organisation, dont celle d'apporter plus de recul et d'objectivité dans l'examen des dossiers importants en cours (bénévole d'une base d'appui : 09, #1018) ainsi que celle d'indiquer la direction à prendre lorsque les décisions s'avèrent trop « touchy » (bénévole d'une entreprise communautaire : 08, #0641). Le conseil d'administration n'aurait pas, toutefois, de mandat sur le plan de la gestion quotidienne (cadre d'une organisation intermédiaire : 07, #0579).

### 3.2.1.2 INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Les entrevues utilisées comme matériel de cette recherche n'ayant pas été menées dans le but d'identifier un cheminement ou un fonctionnement individuel, il n'est pas surprenant que l'analyse révèle relativement peu d'information sur l'*empowerment* individuel en tant que tel. On serait tenté de ne pas trop s'en faire, car l'*empowerment* sur ce plan a fait l'objet de nombreuses études et que le cadre conceptuel construit à partir de celles-ci apparaît assez complet. Cependant, les données qui émergent des entrevues incitent à la prudence. Par exemple, certaines citations font croire que le simple fait d'avoir droit à un espace de participation ne veut pas dire pouvoir participer pleinement pour autant si on ne possède pas les habiletés et les connaissances requises (01, #0102 et #0106). Or Schulz *et al.* (1995: 312) prétendent que l'*empowerment* sur le plan organisationnel renvoie à la prise de décision, une affirmation qui semble découler logiquement du cadre

conceptuel utilisé dans cette thèse. En fait, dans un processus d'*empowerment* individuel, la dimension de participation ne peut pas se réaliser pleinement si l'individu la considère comme artificielle, c'est-à-dire lorsqu'il ou elle ne possède pas les qualifications requises.

Il serait possible de remédier à une telle situation par le développement des compétences, une autre dimension de l'*empowerment* individuel. Clairement, à l'intérieur des organisations, on peut distinguer au moins deux types d'habiletés et de connaissances qui doivent être développées, l'une permettant l'exécution des tâches qui incombent à la participation et l'autre permettant la participation en tant que telle. Cependant, il y a au moins trois catégories distinctes d'individus touchés directement par les actions d'une organisation. Il s'agit des membres des équipes de travail, des membres des instances décisionnelles ainsi que des usagers et des usagères des services (qui peuvent être membres ou non de l'organisation, selon le cas). Ainsi, pour chacune de ces catégories, on peut croire que le processus d'*empowerment* individuel variera en fonction de la participation des personnes aux décisions qui les concernent. Dans les organisations, on peut souvent essayer de développer les habiletés et les connaissances techniques des membres des équipes de travail ou des comités, comme l'a souligné un bénévole d'une entreprise communautaire (03, #0164), mais il n'est pas certain que ces personnes soient, au départ, *disempowered* autant que puissent l'être certains membres assistant aux assemblées générales.

Dans toute organisation, le partage des responsabilités encouragerait un fonctionnement harmonieux, car il existe une différence significative entre les décisions d'ordre stratégique, qui renvoient à l'orientation de l'organisation et qui sont, généralement, du ressort du conseil d'administration, et celles davantage tactiques, qui renvoient à la gestion de l'organisation et à la mise en œuvre des plans d'activités. Toutefois, comme le confirme une cadre d'une organisation intermédiaire (07, #0579), ceux et celles à qui incombent ces derniers mandats ne participent pas toujours à l'élaboration des stratégies qui orientent l'action. Or, chaque type de responsabilité commande des habiletés et des connaissances précises, et les connaissances acquises ne sont pas les mêmes pour toutes les catégories d'acteurs (membres du personnel, du conseil d'administration...), ni la capacité de cerner les enjeux, si on peut se fier à une

bénévole d'une organisation intermédiaire (12, #0930). En fait, il semble y avoir une gradation décroissante de la connaissance des enjeux, l'équipe permanente étant la plus instruite, suivie des membres du conseil d'administration, lesquels sont suivis de certains groupes membres, eux-mêmes suivis finalement d'autres membres dont le savoir est inconnu et qui risque d'être très faible. Il s'ensuit que l'*empowerment* aurait tendance à se produire de façon différente selon les différents groupes de personnes et les processus. Il faudrait sans doute une étude comparative pour bien saisir ces variations, ce qui dépasse largement les limites de cette recherche.

Jusqu'à un certain point, la participation serait également tributaire des conventions démocratiques en place. Compte tenu du fait que l'organisation doit jouer un rôle de lieu d'intégration pour plusieurs groupes de personnes, elle ne peut pas se permettre un fonctionnement anarchique. Il s'ensuit que des règles formelles doivent être en vigueur afin d'assurer la pleine participation de chaque personne. Or, comme le soulignent tant un membre du personnel (07, #0561) qu'une bénévole (12, #0935) de certaines initiatives de DÉC, les meilleures procédures peuvent être contournées ou même usurpées.

Comme le signalent certaines citations (04, #0223; 06, #0469), l'organisation, par ses activités ou ses lieux de participation, semble parfois donner l'occasion à des individus de se regrouper et de collaborer autour d'intérêts communs et de mettre en valeur des compétences ou des habiletés insoupçonnées, ce qui pourrait avoir un effet positif sur leur estime de soi (Lord et Hutchinson, 1997: 14). Sur ce dernier plan, les liens qui se tissent entre les membres des instances et les membres des équipes de travail semblent également contribuer à favoriser le développement d'un climat propice à la valorisation des individus (14, #1088).

En somme, les quelques citations retenues viennent corroborer certaines idées mises de l'avant dans le cadre conceptuel de cette thèse, dont celle du lien entre la participation et le développement des compétences et de l'estime de soi. Elles sont toutefois complètement muettes quant au rôle que pourrait jouer l'organisation sur le plan du développement de la conscience critique.

### 3.2.2 L'EMPOWERMENT ORGANISATIONNEL

Durant la première étape d'analyse au début de l'été 1998, une seule nouvelle catégorie a été adoptée. Il s'agissait de l'*empowerment* organisationnel, qui est apparu après la codification des quatre premières entrevues ainsi que la relecture d'une note de recherche d'avril 1998 sur l'existence possible d'un autre type d'*empowerment*.

Ce choix reposait sur la logique suivante : puisque l'organisation joue le rôle de lieu d'*empowerment* individuel pour ses membres, on peut en déduire que les organisations intermédiaires peuvent jouer le rôle de lieu d'*empowerment* individuel pour leurs membres aussi. Cependant, leurs membres sont des organisations. Est-il plausible de penser que les organisations peuvent parcourir elles aussi un processus d'*empowerment* individuel? À première vue, la réponse semble affirmative car, à l'instar des individus, les organisations constituent des systèmes autonomes et possèdent une existence qui leur est propre. Cependant, compte tenu du fait que les caractéristiques d'une organisation (Grawitz, 1994: 289) diffèrent de celles d'un individu, il semble probable que le cheminement permettant à l'organisation d'acquérir une capacité d'action serait différent aussi. Ce cheminement propre aux organisations est nommé « *empowerment* organisationnel » dans cette thèse.

Cette section présente les citations à l'origine de cette catégorisation et les analyse par la suite afin d'approfondir diverses dimensions de ce nouveau type d'*empowerment*.

#### 3.2.2.1 DESCRIPTION DES RÉSULTATS

Plusieurs initiatives de DÉC forgent des liens étroits avec des organisations et non pas seulement avec des individus. C'est le cas des organisations intermédiaires, notamment, dont les membres sont des organisations en grande majorité. Les entrevues semblent conférer différents rôles à l'organisation intermédiaire par rapport à d'autres organisations ayant des liens avec elle :

- celui de lieu de participation aux décisions :

Sur le conseil d'administration, on a six membres du communautaire, six membres des entreprises, deux syndicats, trois institutions, je pense. Notre conseil [...] a plus vraiment un rôle d'orientation alors que l'exécutif accompagne la direction dans la gestion courante, mais notre conseil [...] est l'instance de décision la plus importante. (cadre d'une organisation intermédiaire : 07, #0572)

Nous, un membre, un vote dans l'assemblée générale et on fonctionne un peu comme le mode de fonctionnement des organismes communautaires. D'habitude, le conseil d'administration apporte des choses. L'assemblée peut quand même décider sur les orientations et renverser des affaires, s'il y a lieu. (bénévole d'une organisation intermédiaire : 16, #1172)

- celui de lieu de développement d'expertises :

[Notre organisation intermédiaire] a d'abord travaillé avec ses groupes à la base et il y a un mémoire concerté qui [en] est issu[,] qui a été présenté, défendu, en commission parlementaire, qui nous a permis de nous aguerrir davantage sur le plan politique dans ce sens-là. [...] [On] a « la prétention » d'avoir développé une expertise importante qu'on veut faire partager, sinon confronter, aux autres gens autour de la table du Conseil régional[...] (coordonnateur d'une organisation intermédiaire : 14, #1046 et #1063)

- celui de lieu de clarification des enjeux :

[Notre organisation intermédiaire] a joué un rôle d'éclaireur à bien des égards et même pour l'ensemble de la population. Les gens ici ne sortent pas beaucoup à l'extérieur. On est du monde, nous autres, qui va beaucoup à l'extérieur, et de ramener des analyses, de ramener un paquet de connaissances a permis d'éclairer bien des éléments. B. Comment s'est transmis cette information que vous allez chercher ailleurs? R. Par des analyses qu'on fait. À toute étape où on est, on les rapporte. Ça nous permet de jouer des rôles importants qu'on ne reconnaît pas toujours à leur juste valeur [...] (bénévole d'une organisation intermédiaire : 12, #0926 et #0927)

L'employabilité commençait à y trouver une base d'expérimentation [...] pour les groupes mais pas le développement économique proprement dit, comment on donnait une définition cohérente par rapport au développement économique communautaire, par rapport au développement économique local, par rapport au développement économique et communautaire qui a toujours été des problèmes de définition puis de vision, qui se confrontent encore. (bénévole d'une organisation intermédiaire : 16, #1161)

- celui d'une identité pour les organisations qui en sont membres ou qui s'y croient apparentées :

Je pense que c'est une ou deux coopératives d'habitation qui sont membres de [notre organisation intermédiaire], autrement dit, qui sentent qu'ils ont comme des liens ou d'affinité, de parenté avec ce qui se passe. Les autres coopératives ont fonctionnalisé une opération de copropriété de logement sous forme coopérative[...], sauf qu'ils ne sont pas vraiment connectés sur une société à bâtir ou des choses comme ça. Ce n'est pas évident. Ils sont plus loin. (bénévole d'une entreprise communautaire : 03, #0204)

Mais quand on arrive nous autres, puis qu'on dit que nos parents sont [l'organisation intermédiaire], c'est là qu'elle m'aide le plus, tu sais. Puis quand on dit la même chose, du Conseil central. Puis quand on met dans notre petit texte CEQ, FTQ, CSN, CDC, là, tu viens de mettre un *background* en arrière de toi qui est à peu près incontournable politiquement. Et ça[...], c'est énorme. (bénévole d'une entreprise communautaire : 11, #0858)

Le rôle de [notre organisation intermédiaire], c'est de mettre le communautaire sur la place publique. (bénévole d'une organisation intermédiaire : 12, #0926)

Or, selon certains bénévoles, les organisations intermédiaires semblent agir régulièrement sur le plan de la reconnaissance de leurs organismes membres :

Pour être capable d'arriver à avoir davantage de financement, il faut qu'il y ait une plus grande reconnaissance. Pour avoir une plus grande reconnaissance, il faut que tu te donnes une structure qui va te permettre d'atteindre ces objectifs-là. [...] [Notre organisation intermédiaire] a pu jouer un rôle et, on la voit encore à la table du CADC. Aller chercher des appuis, individuellement, ça aurait peut-être été plus difficile. Mais parce qu'on est là, on peut favoriser des ouvertures de portes. (12, #0892 et #0925)

Il y avait toute la bataille pour se faire reconnaître comme étant un projet d'intervention intéressant qui devait être financé par les paliers gouvernementaux, qui devrait aller au-delà du protocole d'entente qui finançait les trois premières CDÉC dans un cadre expérimental. Alors il y avait toutes ces démarches, non seulement convaincre le milieu pour voir que c'était une formule intéressante, mais une fois que eux avaient acquis un peu l'idée que ça pouvait être intéressant, il fallait [...] maintenant se battre pour se faire reconnaître, pour se faire financer par la suite. (16, #1147)

L'organisation intermédiaire n'aurait pas, toutefois, seulement à encourager les gens de son milieu à reconnaître son action et celui de ses membres mais aussi à se faire reconnaître par ses propres membres :

En dehors des outils de formation ou des rassemblements qui ont permis aux groupes de se parler, de se connaître, ce qui n'existait pas, d'être reconnu par les autres, mais être reconnu soi-même, entre nous autres, c'était l'autre élément fort qui a permis, en tout cas, les activités qui ont permis cet esprit-là. (bénévole d'une organisation intermédiaire : 12, #0900)

L'origine de l'organisation intermédiaire semble avoir une certaine importance sur le plan de la reconnaissance par ses propres membres, car le fait qu'elle ait émergé de la dynamique propre du milieu semblerait plus acceptable que celui d'être issue d'une intervention soutenue par des acteurs de l'extérieur :

Moi je pense que c'est une volonté ferme du milieu : ce n'était pas une volonté qui venait d'en haut ou qui était imposée ou une espèce de programme-chapeau où on essaie de te faire « fitter » la tête dedans. Les gens des groupes ont vraiment décidé sur leurs propres bases de se donner une structure qui leur convienne, une structure et de regroupement et d'aide technique dans le deuxième temps. Puis c'était teinté de beaucoup de volonté de solidarité, de pratique solidaire. Et ça, je pense que c'est la principale force : l'émergence a parti de la volonté des groupes à la base. [...] Ce qu'on a toujours aussi prétendu quand on recevait des gens de l'extérieur, c'est qu'on n'avait pas la formule magique toute cuite, il fallait que ça colle à la volonté des gens des groupes à la base. Quand je disais qu'une des conditions d'émergence de [notre organisation intermédiaire], une de ses forces, ç'a été la volonté du milieu, je pense que là où les meilleures chances de succès résident, c'est là où le milieu est vraiment engagé derrière [son organisation intermédiaire], qu'elle pousse, [son organisation intermédiaire]. C'est là qu'il y a les meilleures perspectives de réussite et qui ne seront pas nécessairement des copies conformes de ce qui se passe [ici]. (coordonnateur d'une organisation intermédiaire : 14, #1031 et #1111)

Alors ce n'est pas une formule qui est parachutée, c'est une formule qu'on s'approprie et qu'on définit ensemble. (bénévole d'une organisation intermédiaire : 16, #1145)

Mais de plus en plus, c'est une mode, faut pas se le cacher. Le mot clé pour les subventions égale « prise en charge ». [Notre organisation], ça *fit*

complètement dans ça. Alors, il y a beaucoup d'intervenants qui se penchent sur ces projets-là et qui sont intéressés à les démarrer et qui le font pour les autres. (cadre d'un regroupement de groupes d'entraide économique : 17, #1307)

D'une certaine façon, ce phénomène serait peut-être lié à la capacité d'un milieu de se définir :

B. C'est large, je présume, la définition du communautaire. R. Ce sont des groupes qui sont sans but lucratif et qui fonctionnent de façon démocratique, qui rendent un service à la communauté. [...] Ça exclut en fait tous les clubs sociaux, Kiwanis, Lions, ou ces trucs-là, ça exclut tous les clubs de loisirs, ça exclut toutes les institutions, les appareils d'État... (bénévole d'une organisation intermédiaire : 12, #0878)

Même si les organisations intermédiaires regroupent des organisations, les individus, spécifiquement ceux qui représentent les organisations membres, influeraient sur le fonctionnement et les activités de l'organisation intermédiaire :

Le président, l'année passée, me disait : « Moi, tu sais, ton secteur... » — des fois, il présente l'ensemble des activités de [notre organisation intermédiaire] — « je ne saurais pas quoi dire ». Ça fait, qu'à quelque part, ça me laisse une grande marge de manœuvre pour décider de ce que je vais faire dans mon secteur. (cadre d'une organisation intermédiaire : 07, #0580)

Dans un même ordre d'idées, la continuité du travail des membres, et en particulier la continuité de l'action des personnes qui représentent les organismes membres ou qui assurent la représentation de l'organisation aux instances de concertation, reposerait sur des individus. L'entrevue avec la directrice générale d'une coopérative de consommation (05, #0398) indique toutefois que la personne nouvellement arrivée n'aurait pas nécessairement le même comportement que celles qui l'auront précédée.

Dans un autre ordre d'idées, selon la remarque suivante faite par le responsable d'une organisation intermédiaire, le type de personne siégeant au conseil d'administration pourrait même avoir des conséquences sur l'autonomie de l'organisation :

Une des choses qui nous a été demandée[...], ç'a été une fusion entre nous et [une autre organisation]. [...] Sauf que nous, on avait notre plan, c'était d'intégrer d'autres personnes à l'intérieur [d'un comité], chose qu'on a faite. Lorsqu'on était avec d'autres personnes, leur formation étant en administration des affaires, donc, on n'a pas besoin, par exemple, de faire une fusion ou quoi que ce soit avec un autre organisme. Pourquoi? Parce que nous, on veut au niveau de l'association, continuer à être autonome. (02, #1380 et #1382)

Sur le plan de l'autonomie de l'organisation, une autre remarque par le même intervenant est assez révélatrice, car elle semble lier l'autonomie d'une organisation aux ressources financières dont elle dispose :

Jusqu'à ce moment-là, on était sous la tutelle [d'un autre organisme] malgré qu'on avait déjà une charte. Pourquoi sous la tutelle? Parce qu'on n'avait aucun financement, rien pour payer qui que ce soit [...] (02, #1338)

Certes, les effets pervers d'un financement inadéquat ne se feraient pas sentir uniquement sur le plan de l'autonomie :

Quand c'est des permanents qui ont un certain contrôle et que leur *job* est en jeu, tu arrives en conflit, les intérêts et les objections du groupe passent par-dessus. [...] Bien c'est nouveau, dans un contexte où tu n'as pas beaucoup d'emplois, quelqu'un qui réussit à s'en trouver une, il va la défendre de façon plus acharnée et dans ce sens-là, ça vient « by-passer » les objectifs que le groupe pourrait avoir. [...] Les organismes de santé en particulier, aussi, quand ils t'arrivent avec des subventions qui sont parachutées, que c'est le permanent qui constitue quasiment son organisme, ça a des couleurs et des saveurs différentes. (bénévole d'une organisation intermédiaire : 12, #1532)

C'est pour ça qu'on veut essayer de freiner cette maudite prolifération-là parce qu'on multiplie les conseils d'administration, on multiplie les permanences, les locaux et ça devient gênant parce qu'en plus, c'est qu'[un groupe] se rend compte à un moment donné : « Oups, [un autre groupe] est rendu au Club Optimiste qui nous finançait. » La compétition sur le financement. [...] Avec les ressources financières réduites, tu as de plus en plus de *turnover* au niveau des permanences des groupes à cause de l'utilisation des programmes de développement de l'employabilité. Donc, une espèce de perte de mémoire collective, de rupture dans les pratiques, de rupture avec les groupes du milieu, de rupture avec des instances du milieu. (coordonnateur d'une organisation intermédiaire : 14, #1076 et #1078)

Faut dire que les bailleurs de fonds voient mal la création de postes cadres, ou de postes de coordination. C'est très bizarre parce que, nous, pour le bon fonctionnement, on sait qu'on a besoin quand même... [...] Mais il y a un problème de faire reconnaître les besoins au niveau de développement de l'organisation. C'est pareil comme si ils nous disent : « Embauche des intervenants, puis allez-y, intervenez! » (bénévole d'une organisation intermédiaire : 16, #1204)

### 3.2.2.2 INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Dans les écrits sur l'*empowerment*, l'expression « *organisational empowerment* » renvoie généralement à l'*empowerment* des individus membres, travailleurs ou autrement liés à l'organisation et non pas à l'*empowerment* de l'organisation en tant que tel (Bailey, 1994; Maton et Salem, 1995; Sodei, 1995; Vogt *et al.*, 1990). On peut également trouver de nombreuses références à l'*empowerment* « collectif » qui ne distinguent pas, cependant, entre l'*empowerment* des membres d'un groupe avec celui d'une organisation (Lindsay, 1992: 11; Parsons, 1991: 12). Par contre, les études de Israel *et al.* (1994) et de Schulz *et al.* (1995) avancent l'idée que les organisations peuvent devenir *empowered* sans, toutefois, indiquer comment cela puisse se produire. Ainsi, le concept d'*empowerment* organisationnel semble crédible. Cependant, celui proposé ici n'est pas fondé sur un cadre *conceptuel* précis mais renvoie plutôt à ce qui ressort des entrevues. En d'autres mots, ce sont les données qui semblent justifier l'hypothèse de son existence.

De fait, les citations indiquent que le processus d'*empowerment* organisationnel, à l'instar de celui de l'*empowerment* individuel, serait constitué de divers volets. Dans le cas de l'*empowerment* organisationnel, il s'agirait de la participation, des compétences, de la reconnaissance et du développement de la conscience critique.

Sur le plan de la participation, les propos d'une cadre d'une organisation intermédiaire (07, #0572) et d'un bénévole d'une autre (16, #1172) laissent entendre qu'une organisation peut participer aux décisions qui l'intéressent, en particulier dans les organismes où elle est membre. Sur le plan des compétences, celles-ci seraient, selon le coordonnateur d'une organisation intermédiaire, celles mises à contribution par les individus dans son giron, tels les personnes qui représentent les membres de ses instances décisionnelles

ainsi que les membres de ses comités et de son personnel (14, #1046). Or ce même individu fait également référence à l'« expertise importante » que son organisation intermédiaire aurait développée (14, #1063), ce qui évoque l'idée que l'organisation en tant que telle peut acquérir des connaissances et développer des habiletés. Sur le plan de la reconnaissance, à l'instar de ce qui se passe sur l'estime de soi des individus, les citations de bénévoles d'organisations intermédiaires suggèrent un cheminement par lequel l'organisation arrivera à la reconnaissance de sa propre légitimité et de ses compétences (par ses membres) (12, #0900), entre autres, par le biais de la question de l'identité (03, #0204; 11, #0858), et, par la suite, à la reconnaissance par le milieu qui l'entoure (12, #0925; 16, #1147). Sur le plan du développement d'une conscience critique, diverses citations renvoient à la capacité d'analyse que possèdent les organisations intermédiaires quant à la clarification des enjeux (12, #0926 et #0927; 16, #1161) pour leurs membres et pour la population en général. Puisque le développement d'une capacité d'analyse sociopolitique figure comme élément du développement d'une conscience critique (comme composante de l'*empowerment* individuel), on peut formuler l'hypothèse que l'organisation intermédiaire a dû développer cette capacité ou rassembler des individus ou des organisations la possédant déjà. On peut également penser que les organisations membres de l'organisation intermédiaire peuvent améliorer leur propre capacité d'analyse grâce à l'action de leur regroupement.

Tout ceci permet de croire que l'évolution d'une organisation sur le plan de l'*empowerment* pourrait se faire de façon analogue au cheminement de l'individu mais avec certaines caractéristiques particulières et avec un nombre considérable de dimensions pour chacune des composantes du processus. À titre d'exemple, si les membres des conseils d'administration doivent avoir une bonne connaissance de ce qui se passe à l'extérieur de l'organisation, ils semblent devoir également avoir une bonne compréhension de ce qui se passe à l'interne. Par exemple, selon un cadre d'une organisation intermédiaire (07, #0580), la méconnaissance du rôle ou des activités des subalternes peut procurer plus de latitude sur le plan décisionnel à ces derniers qu'ils n'en auraient autrement. Or, si une telle marge de manœuvre peut s'avérer un facteur structurant sur le plan individuel, il n'est pas clair que ce soit le cas pour

l'organisation, qui doit exiger un minimum d'imputabilité de la part de ceux et celles qui ont le mandat d'exécuter les tâches décidées collectivement.

De plus, on peut se demander qui devient *empowered* dans une organisation? Les citations du coordonnateur d'une organisation intermédiaire (02, #1380 et #1382) portent à croire que ce sont les personnes siégeant au conseil d'administration. Dans le cas précis d'affrontement avec un bailleur de fonds exigeant une fusion, ce même répondant indique que les membres dudit conseil d'administration proviennent tous d'un autre organisme et non pas, comme on pourrait s'attendre, du membership de l'organisation intermédiaire en question, car cette dernière n'a pas d'autres membres. On peut alors se demander si l'organisation intermédiaire dont il est question ici possède une existence qui lui est propre. Ceci soulève évidemment toute la question de l'autonomie. En fait, l'expression « sous la tutelle » dans la citation est également très significative. La relation de dépendance est clairement exprimée lorsqu'on manque de ressources et il s'installe inévitablement une relation de pouvoir entre l'organisme dans le besoin et celui qui détient la clé pour le combler.

La reconnaissance par les autres, dimension au cœur du développement de l'estime de soi sur le plan individuel, semble tout aussi capitale sur le plan de l'*empowerment* organisationnel, car l'organisation ne pourra pas saisir les occasions qui lui sont offertes si elle ne manifeste pas à la fois une compétence et une crédibilité. Par exemple, on peut abonder dans le sens du bénévole d'une organisation intermédiaire (12, #0925) et croire que les portes ne s'ouvriraient pas pour l'organisation intermédiaire si elle ne démontrait pas une certaine compétence, car la simple présence à une rencontre n'accorde en soi aucune crédibilité. (Malgré cela, la simple participation peut permettre l'appropriation d'informations et une meilleure compréhension de celles-ci sans que l'organisation soit très présente dans les discussions.) De plus, selon les citations du coordonnateur d'une organisation intermédiaire (14, #1031) et d'un bénévole d'une organisation intermédiaire (16, #1145), la légitimité serait liée, d'une certaine façon, à l'origine du projet, et le fait d'être une initiative du milieu peut favoriser sa reconnaissance. Cependant, selon un bénévole d'une organisation intermédiaire (12, #0878), la légitimité pourrait également être liée à la capacité de se définir, ce qui renvoie au pouvoir de « nommer » sa

réalité — ce que Breton (1994 : 35) appelle le « *power to name* » sur le plan de l'*empowerment* individuel.

Par ailleurs, selon ce même bénévole (12, #0892), la reconnaissance est souvent perçue comme préalable au financement. La logique qui sous-tend ce lien peut être fondée sur l'idée qu'un bailleur de fonds ne finance pas quelque chose dans laquelle il ne croit pas, à l'instar du consommateur qui n'achètera pas un produit qui ne lui inspire pas confiance. Cependant, il est possible qu'un bailleur de fonds puisse contribuer pour des mobiles qui n'ont rien à voir avec la capacité d'action d'une organisation mais plutôt, par exemple, pour des raisons politiques ou pour l'image. Or l'effet de reconnaissance par le financement apparaît indéniable, car la reconnaissance publique se traduisant dans un langage que tout le monde connaît — celui de l'argent — semble ouvrir la porte à des actions publiques permettant à l'organisation d'afficher ses compétences au grand jour, comme en font foi les propos du coordonnateur d'une organisation intermédiaire (14, #1063). Cependant, il semble y avoir des limites au processus d'*empowerment* organisationnel, et, selon ce même individu (14, #1076), rien ne garantit vraiment qu'une organisation reconnue et *empowered* agira d'une façon qui contribuera au développement de son milieu.

À l'instar de ce qui se produit sur le plan de l'*empowerment* individuel, l'*empowerment* organisationnel pourrait être vécu par l'organisation concernée. Cependant, la tentation de reproduire des modèles existants semble assez forte, notamment lorsqu'ils répondent aux besoins des programmes publics, ce qui peut entraîner la mise sur pied d'organisations « par le haut ». Les organisations intermédiaires peuvent même y collaborer à l'occasion, comme l'évoque une cadre d'un regroupement de groupes d'entraide (17, #1307), mais les effets d'une telle genèse sur l'*empowerment* de l'organisation ne sont pas connus.

### **3.2.3 L'ORGANISATION ET L'EMPOWERMENT COMMUNAUTAIRE**

Les résultats présentés jusqu'ici laissent entrevoir que l'organisation pourrait s'avérer l'environnement dans lequel se réalise l'*empowerment* individuel et que l'organisation pourrait elle-même parcourir un processus d'*empowerment*. Des parallèles peuvent donc être tentés entre le cheminement des individus et

celui des organisations. Par exemple, si l'individu requiert un environnement favorable pour devenir « empowered » — ce qui s'avère être l'*empowerment* de la communauté dans laquelle il se trouve —, on peut soupçonner que l'organisation requiert elle aussi un environnement similaire. Ainsi, si l'*empowerment* des individus contribue à réaliser celui de la communauté, c'est-à-dire, l'*empowerment* communautaire, l'*empowerment* des organisations ne devrait-il pas en faire autant? En fait, le rôle que peut jouer l'organisation dans la construction de l'*empowerment* communautaire apparaît déterminant, car les organisations font partie des structures mises en place par une communauté pour assurer à ses membres l'accès aux ressources, et elles sont souvent appelées à gérer d'autres dispositifs communautaires. Les organisations et les autres dispositifs constituent, en partie, les compétences de la communauté, une des quatre dimensions de l'*empowerment* communautaire. Les citations retenues aident à saisir le rôle que peuvent jouer les organisations — et de façon particulière, les organisations intermédiaires — sur le plan de l'*empowerment* communautaire à travers deux enjeux, soit celui de la concertation et celui de l'accès aux ressources.

### 3.2.3.1 LA CONCERTATION EN TANT QU'ENJEU DE L'EMPOWERMENT COMMUNAUTAIRE

#### 3.2.3.1.1 Description des résultats

D'entrée de jeu, les entrevues indiquent que même s'il existe souvent un besoin évident de rassemblement — « On se disait que plus qu'on est ensemble, plus on a une force et plus on peut aller chercher des sous ou des ententes [...] » (17, #1265) —, il ne faut pas tenir pour acquis que des organisations œuvrant dans un même secteur se regroupent ou se concertent spontanément :

On a fait différentes études au niveau des besoins, au niveau de la formation, on a rassemblé des intervenants. Tous les gens qui travaillaient au niveau de l'emploi, au niveau de la formation, du développement de l'employabilité, ne s'étaient jamais rencontrés dans le quartier. Il n'y avait pas de table là-dessus. (cadre d'une organisation intermédiaire : 07, #0550)

[En] principe, quand on fonctionne avec les centrales, on ne va pas fonctionner avec chaque syndicat local. On a des répondants à la CSN, des répondants à la FTQ, tout passe par là. Eux s'arrangent avec leurs troubles.

[Il] y a un organisme qui s'appelle Relais-Femmes qui regroupe les groupes de femmes, tout passe par là. Il n'y a pas ça avec les groupes populaires et ça pose beaucoup de problèmes. Et en développement économique communautaire, il semble qu'il faut qu'il y ait ça, des organismes parapluies. (bénévole d'une base d'appui : 09, #0987)

Je veux dire le groupe qui est le plus solide et qui obtient son financement, qui a ses « plugs », il n'est pas trop intéressé de s'acoquiner avec les autres, ou de dévoiler ou diffuser ses éléments. D'autres groupes plus faibles avaient tout intérêt à se mettre ensemble pour obtenir des services. (bénévole d'une organisation intermédiaire : 12, #0894)

Il ne faudrait pas croire, non plus, que la concertation serait assurée malgré la prolifération de structures prétendant la faire : « Il y en a beaucoup. Mais peut-être qu'il y en a trop, et toutes ces tables-là se cherchent. » (bénévole d'une base d'appui : 09, #1008). Selon un cadre d'un regroupement de groupes d'entraide (17, #1264), la concertation serait toutefois le but premier d'un regroupement et, selon le coordonnateur d'une organisation intermédiaire, la concertation serait intrinsèquement liée au développement des membres du regroupement :

Je pense que le catalyseur principal demeure le regroupement. La réflexion de ce regroupement, à mon avis, les fait plonger inévitablement sur des questions de consolidation, mais aussi assez rapidement sur des questions de développement. Sur la consolidation des groupes, souvent, l'étape suivante, c'est le développement des groupes déjà existants et là, tu commences à voir poindre des concertations entre groupes. Du développement[...], inévitablement tu vas être obligé d'aller aux intervenants du milieu, donc la dynamique de concertation, prise de parole dans le milieu. (14, #1131)

Le bénévole d'une organisation intermédiaire identifie certains enjeux pour les organismes comme le sien et pour les regroupements qui jouent un rôle sur le plan de la concertation :

Par la suite, les bailleurs de fonds, les paliers gouvernementaux dis-je, ont amené l'élément qu'il faut que ce soit non seulement un agent qui provoque la concertation dans le milieu — qui était plus notre stratégie — mais ça doit être un lieu de concertation aussi. Bon, on dit « oui, c'est vrai ». On avait déjà fait des approches avec la FTQ, le conseil central, la CSN où moi je milite. On avait déjà des liens avec eux, mais c'était plus de nous suivre, de travailler avec nous. Ce qui est arrivé par la suite, c'est que, quand le

discours du lieu de concertation a commencé à être développé, il fallait que [notre organisation intermédiaire] reflète, dans son conseil d'administration, les différents acteurs dans le milieu, et là où on mettait plus l'accent, c'était comme la participation du secteur privé — d'une certaine façon, les syndicats aussi —, mais il fallait qu'il y ait au moins des acteurs privés qui étaient très présents parce que sinon, comment tu veux être crédible? Comment tu vas avoir un impact, même être perçu agent de développement économique si tu es privé d'acteurs principaux, si eux ne sont pas là? (16, #1165)

Ce qui ressort des entrevues semble, en fait, conférer divers rôles sur le plan de la concertation aux organisations intermédiaires et aux regroupements :

- celui de l'animation :

On connaît un peu le mouvement populaire au Québec qui est chacun chez soi, on se bat pour ses petites subventions et ses petits clients. [...] L'[organisation intermédiaire] voulait en sortir, a convoqué une réunion, et de là, a commencé la concertation pour arriver à la conclusion qu'ils avaient besoin d'un petit peu de permanence pour offrir des cours. (cadre d'un regroupement de groupes d'entraide économique : 17, #1296)

- celui de lieu de participation des individus :

[Je] me dis que plus les gens vont se connaître, plus ils vont échanger. Je te parle individuellement, sans que ce soit un atelier de réflexion ou autre chose. Plus ils vont échanger, plus ils risquent d'avoir des affinités, de se retrouver sur la même longueur d'ondes, de penser un peu plus ensemble que de penser individuellement. [...] D'ailleurs, c'était quand même un des objectifs de [notre organisation]. Il y avait la concertation des groupes comme telle, mais la concertation des gens, moi, je pense que c'est important. (bénévole d'une entreprise communautaire : 08, #0637)

- celui d'aller chercher de l'information et de la faire circuler :

Cette situation-là a permis à [notre organisation intermédiaire] de jouer son vrai rôle, qui était d'aller chercher de l'information, d'éclairer vraiment les sources ou les problématiques sur les enjeux, rassembler le monde et se donner une force de représentation organisée pour faire face à ça. [...] Mais les organismes qui sont directement concernés, c'est à eux autres, à la suite de la concertation qu'on a contribué à faire naître, de se donner de la représentativité, de déléguer leurs personnes, puis tout ça. Le rôle de [notre organisation intermédiaire], c'est de continuer d'aller chercher de

l'information ou d'injecter tout ce qu'on peut avoir à ce niveau-là... (bénévole d'une organisation intermédiaire : 12, #0895 et #0903)

- celui d'articuler ou de promouvoir une vision commune :

On a décidé comme démarche qu'on se rencontrerait, l'ensemble des groupes prêts à proposer une initiative locale dans le sens [du programme]. On s'est donné nos propres balises : c'est-à-dire, il n'y a personne qui demande plus que 40 000 \$, que nos projets soient structurés à 40 000 \$. On sait qu'il va y en avoir six qui vont être pris et on sait qu'autour de la table, on est dix-huit. [...] On a évité la guerre, dans le fond, avec les organismes, faire créer une unité au niveau de ça qui était bien intéressante et ce que ça provoque en plus, c'est une force politique. (coordonnatrice d'une entreprise communautaire : 04, #0285 et #0288)

B. Est-ce que [...] [ton organisation] fait partie du mouvement communautaire [du milieu]? R. Je vois pas où est le lien, mais je le défends, j'y tiens, pour son implication sociale, comme entreprise avec une implication sociale. À cet effet-là, oui, pour moi, c'est important d'être proche et de suivre le discours, l'évolution sociale qu'on ne ferait pas chez nous dans l'entreprise, mais qu'on adhère et qu'on est content d'adhérer à un organisme qui va le faire, et qu'on va apporter du support de membre. (directrice générale d'une coopérative de consommation : 05, #0399)

Ça se vit bien, parce qu'il y a un langage commun qu'on essaie de développer et les gens d'affaires qu'on a intégrés à notre conseil d'administration sont quand même sensibles aux préoccupations — pas tous, mais en grande partie — du communautaire et aux problèmes des populations locales et comment on peut être capable de devenir crédible, oui, comment on peut être capable de faire des choses aussi pour des gens qui en ont plus besoin. Il y a comme cette vision-là qui se maintient. (bénévole d'une organisation intermédiaire : 16, #1168)

- celui de faire valoir des points de vue différents et même divergents :

On a une place assez unique sur cette table-là. On est à peu près les seuls à occuper une place comme ça. [...] C'est vraiment devenu un pôle d'attache de l'ensemble des groupes qui travaillent à plein de choses complètement différentes. Ça, c'est une table où tu vois toutes nos différences. (coordonnatrice d'une entreprise communautaire : 04, #0284)

Le défi, c'était de rassembler toutes les tendances du communautaire parce que ce n'était pas évident. On n'a pas voulu avoir juste du monde qui partageait la défense de droits. On a voulu vraiment y aller plus large et

concilier toutes les tendances en se disant que malgré les divergences qu'on pouvait avoir, il reste que ces gens-là ont une volonté de travailler avec les gens, avec le monde ordinaire. Ils ont la volonté de ne pas devenir des fonctionnaires ou des dépendants et qu'on va tabler sur cette dimension-là pour être capable de créer l'unité, ce qui n'était pas évident au tout début parce que il y a toujours eu des tensions. (bénévole d'une organisation intermédiaire : 12, #0893)

Or, sur ce dernier plan, les entrevues indiquent que des effets pervers peuvent se produire lorsque les différences sont mises en veilleuse :

Le constat qui a été fait à peu près partout, c'est qu'il y a eu une concertation technique des groupes communautaires sur le processus électoral, il n'y a pas eu de concertation politique, à une exception près. [...] [Comment] ça se fait qu'on n'a pas pu profiter de ça pour dépasser la concertation technique puis aller à la concertation politique? Pourquoi une fois les élections faites, on a de la misère à maintenir ces tables de concertation régionales? (coordonnateur d'une organisation intermédiaire : 14, #1133)

Les entrevues identifient certains obstacles à la concertation, dont :

- les faiblesses des personnes qui représentent les organismes concertés :

Dans le cas de la représentante [...] de la ville X, il s'agit d'une personne de très bonne volonté mais avec des capacités de compréhension de l'ensemble des dossiers qui la dépasse carrément. [...] Ce qui fait qu'à quelque part, il n'y a pas beaucoup d'informations pertinentes non plus sur ce qu'on fait qui leur parvient. (coordonnateur d'une organisation intermédiaire : 14, #1095)

- le fait que les personnes qui représentent les organismes concertés ne sont pas toujours les personnes clés de leurs organismes :

Ce n'est pas les personnes qui ont le plus de poids dans la municipalité, mais c'est des gens qui vont être en mesure de véhiculer un certain nombre de choses. (bénévole d'une organisation intermédiaire : 12, #0889)

- les différences territoriales :

Mais au début le PAR-HM avait une vocation de quartier, on était en train de négocier avec les bailleurs de fonds dont certains nous voyaient une vocation d'arrondissement. [...] Donc on nous impose un peu, du moins au niveau de la ville, un mandat d'arrondissement. Mais le guichet, lui, dessert

tout l'est de Montréal. [...] En tout cas, placer des gens, le réseau des entreprises, nous autres on voulait maintenir un accès à toutes les entreprises de l'Est, parce que sur le territoire d'Hochelaga-Maisonneuve-Mercier, le potentiel est assez limité mais si on voulait avoir accès à toutes les entreprises de l'Est, il fallait être en mesure de desservir toute la clientèle de l'Est. [...] C'était pas intéressant pour eux, que notre population ait accès à leurs entreprises et que leur population ne puisse pas avoir accès à nos services. (cadre d'une organisation intermédiaire : 07, #0515 et #0516)

J'ouvrirais une parenthèse sur le territoire de la MRC [voisine]. Il n'y a pas vraiment de contact, ça s'est effrité au fur et à mesure, il en reste très peu de contact. [...] On ne s'accrochera pas inutilement à ce territoire-là. (coordonnateur d'une organisation intermédiaire : 14, #1123)

[On] a [un autre quartier] maintenant dans notre démarche. Ça ne veut pas dire que ce n'était pas des gens qui étaient intéressants à travailler avec, puis qu'il n'y avait pas des problèmes semblables. C'est juste que la démarche n'avait pas prévu ça. (bénévole d'une organisation intermédiaire : 16, #1157)

Quand tu travailles dans un secteur comme un arrondissement qui n'est pas un milieu naturel, un espace économique naturel, un espace très ouvert, arbitraire au niveau de ces frontières et où les mandats ne sont pas toujours calqués à ce territoire. [...] Soit qu'on intervienne de façon sectorielle parce que le textile est ici, ou l'imprimerie, alors on intervient dans ces domaines. Mais on ne peut pas intervenir dans un cadre d'une municipalité : c'en n'est pas une! On ne peut pas intervenir dans le cadre d'une région, c'en n'est pas une! Un arrondissement, c'est bien beau, mais ça ne veut rien dire pour les fonctionnaires du fédéral et certains fonctionnaires du provincial. (bénévole d'une organisation intermédiaire : 16, #1187)

Dans un autre ordre d'idées, lorsque l'organisation intermédiaire participe elle-même à une démarche de concertation, l'entrevue avec le coordonnateur d'une d'entre elles suggère que d'autres objectifs peuvent être poursuivis, tel la défense des intérêts des organismes concertés :

B. L'intérêt de [votre organisation intermédiaire] à participer à toutes les instances de la Régie, qu'elles soient formelles ou informelles, c'est-à-dire des instances du communautaire? R. C'est la défense de l'autonomie des groupes au niveau de la santé et des services sociaux, c'est l'autonomie, l'approche globale et la pratique de l'intervention communautaire. (14, #1061)

### 3.2.3.1.2 *Interprétation des résultats*

Il y a une vingtaine d'années, la concertation est apparue comme le moyen privilégié au Québec pour favoriser la réussite d'objectifs collectifs. Or la concertation va de pair avec une autre notion, celle du partenariat, qui, à son tour, est intrinsèquement liée au développement local (Brodhead et Lamontagne, 1994: 271; Gagnon et Klein, 1992; Lévesque et Mager, 1992: 27; Morin *et al.*, 1994: 7). Puisque le développement local, tout au moins dans son articulation progressiste, se fonde sur des idées et des analyses s'apparentant à celles de l'*empowerment* communautaire, le rôle du partenariat et de la concertation mérite une attention particulière.

Cependant, bien que le partenariat puisse être généralement et erronément perçu comme une dynamique à l'intérieur de laquelle des individus et des groupes aux intérêts différents tentent d'arriver à des consensus ou à des compromis sur des projets de relance locale, une telle vision, en fait, décrit davantage la concertation que le partenariat. En fait, la concertation n'est pas synonyme de partenariat mais correspond à l'étape de négociation qui précède la mise en œuvre de l'action. La distinction entre la concertation et le partenariat est donc significative. Elle pourrait se résumer comme suit :

- la concertation constitue un processus volontaire, plus ou moins formel et décisionnel, de mise en commun d'analyses et de solutions à des problèmes reconnus, rassemblant des acteurs sociaux qui cherchent un consensus fondé sur une problématique commune, en vue d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies, des politiques et des pratiques économiques et sociales (Lamoureux, 1996: 4-6; Tremblay et Fontan, 1994: 323);
- le partenariat correspond à un projet commun fondé sur un engagement contractuel entre différents acteurs sociaux dont la mission, les objectifs, les moyens et la durée sont précisément définis (*ibid.*: 324).

Ainsi, la concertation s'apparente davantage à une négociation s'accompagnant de marchandage — on cède en retour de quelque chose — et impliquant, inévitablement, des compromis de la part de tous les acteurs participants. Il s'ensuit que la dynamique est à la fois coopérative et conflictuelle (Lamoureux, 1996: 6). Quant au partenariat, l'engagement est contraignant, avec des

responsabilités précises, des mandats, des ressources et des structures organisationnelles pour les réaliser.

La recension d'une centaine d'écrits sur le partenariat de Gagnon et Klein (1991) identifie le partenariat comme étant une caractéristique fondamentale et une condition inhérente du développement local. Puisque le fait que chaque partenaire poursuive ses propres intérêts constitue la dynamique propre au partenariat, le processus est donc soumis à des rapports de pouvoir (*ibid.*). Parmi les conditions favorisant un partenariat qui sert les intérêts collectifs se trouvent le consensus eu égard aux programmes et aux orientations établis dans la démarche partenariale et les structures de pouvoir local pour veiller au respect des conditions établies entre les partenaires (*ibid.*).

Il s'ensuit que la mise en action de projets de développement local reposant sur un partenariat s'avère grandement favorisée lorsqu'elle peut s'appuyer sur une concertation préalable. C'est sur ce plan que le rôle des regroupements et des organisations intermédiaires semble capital, car les entrevues révèlent que la concertation n'apparaît pas toujours spontanément, même lorsque les bénéfices semblent assez évidents (07, #0550; 12, #0894). En fait, les organisations intermédiaires apparaissent comme des instruments privilégiés sur le plan local pour la mise en œuvre de la concertation compte tenu qu'elles peuvent soit la favoriser *extra-muros* (17, #1296), soit l'animer à même leurs structures internes (16, #1165).

Les entrevues laissent entrevoir un lien assez étroit entre la concertation et le développement de certaines composantes de l'*empowerment* communautaire. En particulier, sur les plans :

- de la participation : en provoquant des activités de concertation, les organisations intermédiaires et les regroupements créent des espaces de participation pour les organismes concernés (03, #0193; 08, #0637);
- de la communication : par la circulation de l'information<sup>57</sup>, notamment celle provenant de l'extérieur à laquelle le milieu n'a pas souvent accès, ainsi que

---

<sup>57</sup> Les ouvrages sur le DÉC font, en général, peu mention de cette question quoiqu'une exception mérite d'être signalée. Il s'agit de l'analyse de Lemelin et Morin selon laquelle

- par l'analyse de l'information et son utilisation pour se mobiliser en conséquence, si nécessaire, mais également par l'encouragement à l'expression de toutes sortes de points de vue, même ceux qui s'opposent et qui se heurtent, selon des bénévoles d'organisations intermédiaires (12, #0893, #0895, #0903, #0926 et #0927; 16, #1171);
- du capital communautaire : selon des leaders d'entreprises communautaires, par l'articulation et la promotion d'une vision commune, permettant au milieu de définir ses priorités ainsi que les droits et les responsabilités de ses membres là où il a de l'emprise (04, #0285 et #0288) et favorisant le développement d'un sentiment d'appartenance (05, #0399).

La concertation peut s'avérer avantageuse de plusieurs façons, mais c'est l'idée de l'émergence d'une force collective qui retient l'attention de la coordonnatrice d'une entreprise communautaire (04, #0285 et #0288). Cependant, il ne faut pas toutefois s'illusionner et les entrevues fournissent des nuances qui incitent à la prudence quant à la portée réelle de la concertation sur le plan de l'*empowerment* communautaire. Par exemple, la participation à la concertation peut s'avérer davantage utilitariste, non pas axée sur la convergence d'intérêts en vue d'une action collective, mais plutôt sur les retombées positives en échange d'une participation (03, #0193). Par contre, d'autres y adhèrent pour des raisons parfois aussi pragmatiques mais moins mercantiles (05, #0399). De fait, la volonté de dépasser une concertation purement technique semble bien présente dans certains cas selon un bénévole d'une organisation intermédiaire (12, #0893). Inévitablement, la diversité des buts poursuivis engendre des tensions, tel, selon l'exemple fourni par la coordonnatrice d'une entreprise communautaire, le malaise qui peut se produire lorsqu'une organisation participante refuse de donner son aval à un point de vue partagé par la majorité des autres acteurs (04, #0284). Il s'ensuit que la concertation d'acteurs ayant des points de vue différents requiert une compétence sur le plan de la gestion des conflits. Elle va de pair avec la capacité d'animer des rencontres et de favoriser la participation de tous les acteurs concernés. Malheureusement, les entrevues sont peu loquaces sur le plan des solutions, offrant le développement d'un langage commun comme

---

« la défaillance des réseaux d'information économique » (1991: 291) est un des deux principaux obstacles au développement ciblés par le DÉC.

moyen pour maintenir le cap sur la convergence d'intérêts (bénévole d'une organisation intermédiaire : 16, #1168).

Sur le plan des communications, l'entrevue amène une perspective inusitée en rapport avec l'information, soit l'idée que la concertation peut ramener de l'information de l'extérieur (12, #0926 et #0927). Malgré tous les moyens de communication qu'on possède depuis au moins vingt ans, une partie de la population peut, en effet, soit ignorer certaines informations pour diverses raisons (source peu connue, peu de crédibilité accordée à l'information par les médias, etc.), soit être peu réceptive aux idées nouvelles, surtout celles qu'elle ne comprend pas.

Toujours sur le plan des limites mais dans un même ordre d'idées, l'efficacité du maillage des ressources locales dépasse la simple bonne volonté des personnes qui représentent les diverses organisations et leurs faiblesses peuvent constituer de véritables obstacles à une concertation réussie (12, #0889; 14, #1095). En d'autres mots, peut-on réellement espérer créer une communauté *empowered* lorsque les personnes qui représentent les organisations sont peu ou pas *empowered* elles-mêmes? D'un autre côté, si la participation se limite à des personnes qui ont déjà une capacité d'action, les autres ne deviendront jamais *empowered*. Quel cercle vicieux! Pour s'en sortir, comme en témoignent les entrevues avec un bénévole d'une organisation intermédiaire (12, #0889) et avec le coordonnateur d'une autre organisation intermédiaire (14, #1095), il faut que les autorités en place aient une ouverture d'esprit suffisamment large pour consentir à l'accession de nouvelles personnes dans les sphères du pouvoir et pour les soutenir durant leur processus d'*empowerment* sur ce plan.

Le territoire constitue également un élément important pour les organisations sur le plan de la concertation, car cette dernière est très souvent déterminée en fonction d'une communauté géographique. Les entrevues révèlent que les organisations intermédiaires doivent fréquemment conjuguer avec le fait que les services de plusieurs organismes soient offerts à des populations habitant un ou plusieurs territoires avoisinants (07, #0515 et #0516), ainsi qu'avec les séparations territoriales sur le plan de la programmation qui diffèrent d'un gouvernement à l'autre (municipal, provincial, fédéral) (16, #1187). De nombreuses questions surgissent des entrevues. Comment réaliser

*l'empowerment* communautaire lorsque le territoire de l'organisation intermédiaire change et ne correspond plus à celui de la communauté qu'elle desservait antérieurement (16, #1157)? Pire, que faire lorsque le nouveau territoire est imposé (07, #0515)? Le sentiment d'appartenance à un quartier se heurte souvent aux volontés des administrations qui prônent l'efficacité dans la mise en œuvre des services et des programmes avec, par exemple, l'imposition des arrondissements plutôt que les quartiers comme délimitation territoriale. Les entrevues démontrent que les organisations intermédiaires trouvent malgré tout des modes d'intervention en conformité avec leurs valeurs (16, #1157).

### 3.2.3.2 L'ACCÈS AUX RESSOURCES EN TANT QU'ENJEU DE L'EMPOWERMENT COMMUNAUTAIRE

#### 3.2.3.2.1 Description des résultats

Le recrutement et l'adhésion des membres est un enjeu capital pour une organisation intermédiaire, car un des mandats qui lui incombent est celui de réaliser un environnement d'*empowerment* communautaire pour les individus et pour les organisations de sa communauté. L'encadrement de la concertation figure parmi les stratégies qui peuvent contribuer à atteindre ce but. Or peu d'organismes acceptent de devenir membres d'une organisation intermédiaire simplement pour participer à d'éventuelles concertations. Un bon nombre cherchent plutôt une réponse à un problème ou la possibilité d'obtenir un service. L'offre de tels services serait-elle une autre approche — orientée sur l'accès aux ressources — pour développer l'*empowerment* communautaire? Quelques entrevues jettent un peu de lumière sur cette question.

En fait, comme le souligne une cadre d'une organisation intermédiaire, l'idée d'offrir des services découlerait des objectifs poursuivis par certaines organisations intermédiaires : « Mais nous, nos priorités, c'est vraiment le soutien à ce qu'on appelle ici, les initiatives locales. » (07, #0528) Selon cette même personne, les services offerts par une organisation intermédiaire de DÉC peuvent être nombreux et variés tel, à titre d'exemple, le soutien au développement d'entreprises communautaires qui peut prendre la forme d'assistance technique (services conseils), de financement et de participation au conseil d'administration (07, #0535) et de rédaction de demandes de

subvention, de préparation d'études de marché, d'études de faisabilité et de budgets, et de représentations politiques quand les demandes sont refusées (07, #0536). Selon le coordonnateur d'une autre organisation intermédiaire, il y aurait également l'intervention de crise (14, #1071). Cependant, il se dégage des entrevues une certaine ambiguïté quant au rôle de l'organisation intermédiaire lorsqu'il est question de tels services :

On gérait d'une façon très matriarcale, c'est-à-dire : « Vous n'aimez pas ça aller chercher du financement mes petits enfants, pas de problème, on va aller le chercher pour vous. Vous n'aimez pas ça faire la comptabilité, ce n'est pas grave, on va le faire pour vous. » Ce qui veut dire qu'ils ne faisaient pas face à la vraie vie. (coordonnatrice d'une entreprise d'insertion : 01, #0025)

[Ce] n'était pas si clair que ça non plus, c'est quoi [que les organisations intermédiaires] peuvent faire pour les groupes. On ne sait pas jusqu'où elles vont puis jusqu'où elles doivent aller. À un moment donné, quand elle nous avait proposé plein de choses, on lui avait laissé. Puis, quelque part, on se demandait si c'était sa « *job* » ou si c'était notre « *job* ». On ne savait plus trop si on devait lui laisser ça entre les mains. Parce qu'il ne faut pas non plus qu'elle remplace les employés permanents! Le support, on savait pas c'était quoi. (une employée d'une entreprise d'insertion : 15, #1468)

Les entrevues révèlent que les organisations intermédiaires n'ont pas toutes la même orientation :

Puis je pense aussi que ça diffère bien gros d'une à l'autre. Le fait qu'elles se donnent chacune une vocation. Je regarde, comme ici, elle donne des services aux jeunes. [Ailleurs], on a eu des contacts et le responsable [de l'autre organisation intermédiaire] dit : « Nous autres, on ne donne aucun service, on fait juste « dispatcher », faire de la référence dans les organismes communautaires. » (une employée d'une entreprise d'insertion : 15, #1468)

Pour certaines organisations intermédiaires, les services conseils constitueraient des moyens privilégiés pour se rapprocher de leurs membres, « un élément qui est majeur en terme de lien » selon le coordonnateur d'une organisation intermédiaire (14, #1121). Parmi les services offerts, il signale également l'organisation d'activités de réflexion, notamment sur le plan de l'orientation :

[Le] congrès d'orientation est un autre élément charnière important qui a permis [...] de valider les intentions de départ de [notre organisme] en grande partie. Je pense qu'après cinq ans, [...] il fallait refaire le point pour savoir si ça correspondait encore aux volontés des groupes à la base. [...] On avait statutairement deux ateliers de réflexion et des rencontres d'information : on a appelé ça une démarche de réflexion qui intègre de l'information, de la formation, de la réflexion mais qu'on veut autant que possible, qui va déboucher sur de l'action aussi. (14, #1045 et #1083)

Le fait de recevoir des services ne semblerait pas empêcher le développement d'une appartenance à un collectif plus large :

Au début, on a peut-être perçu [notre organisation intermédiaire] comme une police d'assurances, comme une ressource, mais maintenant, plus ça va, plus on a le sentiment que c'est notre affaire, de « dépasser mon organisme » pour aller dans le commun. Et la réforme Côté a aidé à constituer ça. (bénévole d'une organisation intermédiaire : 12, #0905)

### *3.2.3.2 Interprétation des résultats*

Sur le plan de l'*empowerment*, les exemples de services rendus fournis par le cadre d'une organisation intermédiaire (07, #0535 et #0536) soulèvent des interrogations. Par exemple, l'expression « on a consenti un prêt » semble révélatrice, car elle donne l'impression que le fonds d'investissement appartenait à l'organisation intermédiaire alors que, dans les faits, elle n'était que gestionnaire. Cependant, l'organisation intermédiaire détenait la clé de l'accès à cette ressource financière et, à l'instar du traitement individuel, une relation de pouvoir aurait pu facilement s'installer entre elle et les organisations ou les entreprises qui en avaient besoin. Une telle relation peut devenir encore plus délicate lorsque l'organisation intermédiaire devient réellement propriétaire d'une ressource requise par d'autres, ce qui est, de fait, une situation assez fréquente bien que les entrevues ne le mentionnent pas. En effet, plusieurs organisations intermédiaires possèdent une variété de ressources financières et matérielles ainsi que de l'information spécifique et des connaissances spécialisées. Que dire alors quand l'organisation intermédiaire participe aux instances — au conseil d'administration, par exemple, comme c'est le cas ici — de l'organisme à qui elle a fourni l'assistance technique ou d'autres services! Il n'est pas clair que l'organisation

intermédiaire était consciente de cet accroc potentiel sur le plan du développement de l'*empowerment*.

Une autre question découle d'expressions comme : « On est en train de faire le budget de caisse », qu'utilise cette même personne (07, #0536). Il s'agit, d'une certaine façon, de la distinction entre le « faire *avec* » et le « faire *pour* » comme orientation de l'intervention. Certes, une telle assistance peut s'avérer utile dans des situations exceptionnelles (14, #1071). Généralement, l'*empowerment* communautaire doit développer un réseau de soutien aux individus. Ne serait-il pas aussi important de développer un réseau de soutien aux organisations ou aux entreprises vu le rôle qu'elles sont appelées à jouer dans sa consolidation? Si oui, ne pourrait-on pas soupçonner que les plus douées des organisations et des entreprises prendraient avantage d'un tel soutien en premier et que les plus faibles ne pourraient en tirer profit réellement à moins d'une animation ou une intervention spécifique?

L'idée d'une approche fondée sur le renforcement des maillons faibles de la chaîne sociale apparaît donc cruciale, et elle ne doit pas viser seulement les individus, car ces derniers ne sont pas les seuls responsables du bien-être de la communauté. Ainsi, le « dépannage » tant des organisations que des individus peut avoir sa place dans une perspective d'*empowerment*. Cependant, il faut éviter ce que la coordonnatrice d'une entreprise d'insertion a nommé une façon de faire « matriarcale » (01, #0025) car, si le soutien n'est pas offert dans un but d'*empowerment*, c'est-à-dire si l'assistance technique ne s'inscrit pas dans un axe de développement de l'autonomie et d'emprise sur les ressources, les personnes et les organismes soutenus risquent de développer une relation néfaste de dépendance avec l'organisation intermédiaire.

Cependant, même si le service peut constituer une porte d'entrée à l'organisation intermédiaire (14, #1121), on peut douter de l'efficacité d'en faire un critère d'adhésion car, selon un bénévole d'une organisation intermédiaire, le sentiment d'appartenance axé sur la consommation n'inspire aucune solidarité (12, #0905). De plus, même si le développement d'un sentiment d'appartenance dépasse la simple prise de conscience collective, celle-ci ne peut pas être réduite à une seule mise en contexte, car il ne s'agit pas seulement de comprendre qu'on fait partie d'un tout, mais aussi, comme l'a souligné le bénévole d'une organisation intermédiaire (12, #0905), d'avoir « le

sentiment que c'est notre affaire ». De plus, la référence dans cette même citation à la réforme dans le domaine de la santé et des services sociaux est significative, car elle renvoie au besoin d'activités de réflexion signalé par le coordonnateur d'une organisation intermédiaire (14, #1083) pour permettre aux différents acteurs de développer une vision commune des objectifs à atteindre à partir d'un diagnostic commun. De fait, une communauté d'esprit se traduisant par une même façon de concevoir le problème de départ s'avère une composante fondamentale de tout processus de développement local. Est-il possible de réaliser l'*empowerment* communautaire sans une communauté d'esprit quant aux objectifs? Ne faut-il pas partager la conception des problèmes à régler? En fin de compte, on peut croire que les réflexions portant sur des sujets davantage d'ordre stratégique auront des effets beaucoup plus profonds que celles portant sur des questions plutôt techniques (14, #1045). Sur le plan de l'*empowerment*, la mise en œuvre d'activités de réflexion semblent constituer des services essentiels à offrir.

Si l'*empowerment* se manifeste par une capacité de vivre des situations ambiguës, il faut aussi pouvoir assumer les conséquences de ses décisions, comme en témoigne la citation suivante de ce même coordonnateur :

Les groupes se sont clairement prononcés en assemblée générale de [notre organisation intermédiaire] : « non » à du développement par le haut comme ça, imposé par le gouvernement. Ç'a eu aussi pour effet de retarder un certain nombre de processus, qui, dans une perspective de changement de gouvernement, le programme a été coupé et limité à quatre seules régions. Ceci a fait en sorte que le financement [...] a été coupé[...] Et ceci est venu amputer notre budget et nous a demandé des luttes [...] pour tenter de maintenir ce programme-là sur pied. (14, #1038)

En fait, il ne peut pas y avoir d'*empowerment* si les conséquences des décisions sont assumées par d'autres. Sur le plan de l'estime de soi, la reconnaissance de ses compétences dépasse donc la simple mise en œuvre de la décision. Elle inclut également des compétences permettant d'ajuster la démarche en fonction des décisions prises et de corriger ses erreurs, s'il y a lieu.

Les entrevues offrent donc des précisions sur l'*empowerment* communautaire, en particulier, sur la façon dont la concertation peut en être un facteur structurant ainsi que sur les différentes contributions de l'organisation, surtout

celle de l'organisation intermédiaire, à sa réussite. Elles démontrent qu'il ne faut toutefois pas s'illusionner sur ce plan et qu'une articulation positive de la concertation requiert des habiletés très particulières : entre autres, la capacité de résoudre les conflits et celle de communiquer efficacement apparaissent comme étant capitales. Elles soulignent le rôle parfois ambigu de certaines organisations intermédiaires qui se transforment d'un milieu d'*empowerment* pour les populations généralement exclues des instances décisionnelles — femmes, groupes communautaires — en un dispositif de concertation d'acteurs locaux professionnels. Les entrevues étoffent aussi certains enjeux connus de l'*empowerment* communautaire, tels le territoire et le lieu d'émergence, tout en fournissant un regard inusité sur l'accès aux ressources.

Il en découle que le rôle d'une organisation intermédiaire sur le plan de l'*empowerment* communautaire pourrait comprendre les fonctions suivantes :

- a) animer la concertation des acteurs concernés et leur laisser toute la place pour poursuivre la démarche de façon formelle et informelle en encourageant la diversité des points de vue et en résolvant les conflits inévitables;
- b) assurer la communication d'une information pertinente à tous les organismes concernés ainsi qu'aux organismes qui ne sont pas directement concernés mais intéressés par la problématique;
- c) articuler ainsi que promouvoir une vision commune, afin de soutenir le développement d'un sentiment d'appartenance, et organiser des activités de réflexion dans ce même but;
- d) voir à ce que les organisations et les entreprises aient accès aux ressources tout en assurant le développement de leur autonomie.

#### **3.2.4 LE RÔLE DE L'ORGANISATION DANS LES PROCESSUS D'EMPOWERMENT : CONCLUSION**

Le rôle de l'organisation dans les processus d'*empowerment* est aussi capital qu'il est complexe. Capital, parce que l'organisation est à la fois le lieu où l'*empowerment* individuel se réalise et l'engin de l'*empowerment*

communautaire. Complexe, parce que l'organisation s'avère elle-même un lieu de pouvoir, ce qui lui confère, d'une certaine façon, un statut de communauté, et parce qu'elle constitue un système autonome qui pourra, à l'instar de ce que vivent ses membres, se retrouver dans une situation de *disempowerment* et se voir obligée de franchir toutes les étapes du processus d'*empowerment* individuel. Les organisations intermédiaires de DÉC, à cause de leur position stratégique sur les plans du développement économique et social, rendent cette situation encore plus compliquée, car les processus d'*empowerment* qu'elles favoriseront ainsi que ceux qu'elles parcourront devront se réaliser sur deux plans simultanément — l'économique et le social — afin que puisse se renverser la spirale descendante de la pauvreté.

Malgré ce rôle primordial, aucun cadre conceptuel de l'*empowerment* ne semble avoir été développé explicitement sur le plan de l'organisation, sauf par Bill Lee dans un nouveau chapitre de la deuxième édition de son livre sur l'organisation communautaire<sup>58</sup> (1997: 29-39). Dans son modèle, l'organisation communautaire comporte plusieurs dimensions : a) une dimension personnelle (qui renvoie à l'*empowerment* des individus); b) une dimension communautaire qui poursuit cinq « objectifs » : la participation des citoyens et des citoyennes, le développement du sentiment d'appartenance à la communauté, le développement d'organisations, les retombées concrètes et l'apprentissage social (habiletés, analyse); c) une dimension sociétale de justice sociale. Les « objectifs » communautaires de Lee correspondent à plusieurs éléments de l'*empowerment* communautaire tel que présenté dans le cadre conceptuel de cette thèse, et Lee établit un lien direct entre l'*empowerment* de l'individu et celui de sa communauté. Sa conceptualisation systémique et multidimensionnelle limite toutefois l'*empowerment* à une dimension purement individuelle<sup>59</sup>. De par ce fait, il remet indirectement en question la possibilité

---

<sup>58</sup> Lee refuse de distinguer entre l'action communautaire, le développement communautaire, le développement social, l'organisation communautaire et l'éducation des adultes, préférant une vision davantage « pragmatique »...

<sup>59</sup> D'autres partagent ce point de vue. Mondros et Wilson (1994), par exemple, font une nette distinction entre le pouvoir et l'*empowerment*. Leur vision de l'*empowerment* est celle d'un état psychologique, « a sense of competence, control, and entitlement » (*ibid.*: 5), et c'est le pouvoir comme tel qui s'avérerait processus et résultat. Leur logique repose sur le fait qu'il

que ce phénomène puisse se réaliser sur le plan de la communauté. Lee insiste néanmoins sur l'essentielle mise en place d'organisations pour réaliser la dimension « collective » de l'*empowerment*. Sa conceptualisation confère donc un rôle particulièrement significatif aux organisations dans le processus.

En fait, les groupes d'action concertée — telles, par exemple, les « *representative organizations* » (Cnaan et Rothman, 1995: 250) et les « *self-generated organizations* » (Grosser et Mondros, 1985: 165) ainsi que les organisations communautaires d'action sociale s'inscrivant dans la continuité de la première génération des groupes populaires québécois (Bélanger et Lévesque, 1992: 716) — peuvent constituer, à la fois, le moyen et les fins de l'organisation communautaire (comme méthode en service social), car ils représentent des lieux où peuvent se réaliser la participation et se développer un sentiment d'appartenance, des habiletés et la capacité d'analyse. De telles organisations peuvent également offrir aux personnes qui représentent les populations traditionnellement exclues des instances décisionnelles la possibilité de prendre part aux décisions les affectant et de faire reconnaître les intérêts particuliers de leurs mandants qui risquent d'avoir été réduits ou écartés par des interventions antérieures (Grosser et Mondros, 1985: 154). Il n'est donc pas surprenant que des auteurs comme Cnaan et Rothman (1995: 250) considèrent la mise sur pied d'organisations représentatives et capables d'assurer leur propre survie comme une tâche fondamentale de l'action communautaire. Doucet et Favreau (1991:10) vont plus loin, affirmant que ce doit être « des organisations dans lesquelles la collectivité locale a le sentiment d'augmenter son pouvoir, son influence et où les gens considèrent être en train de changer l'ordre des choses ».

Certes, le rôle des organisations communautaires dans les processus d'*empowerment* mérite d'être précisé davantage. De façon générale, les entrevues n'apportent pas vraiment beaucoup d'eau nouvelle au moulin sur le plan des connaissances sur l'*empowerment* individuel en dehors de quelques nuances sur sa fonction d'environnement structurant. En revanche, elles

---

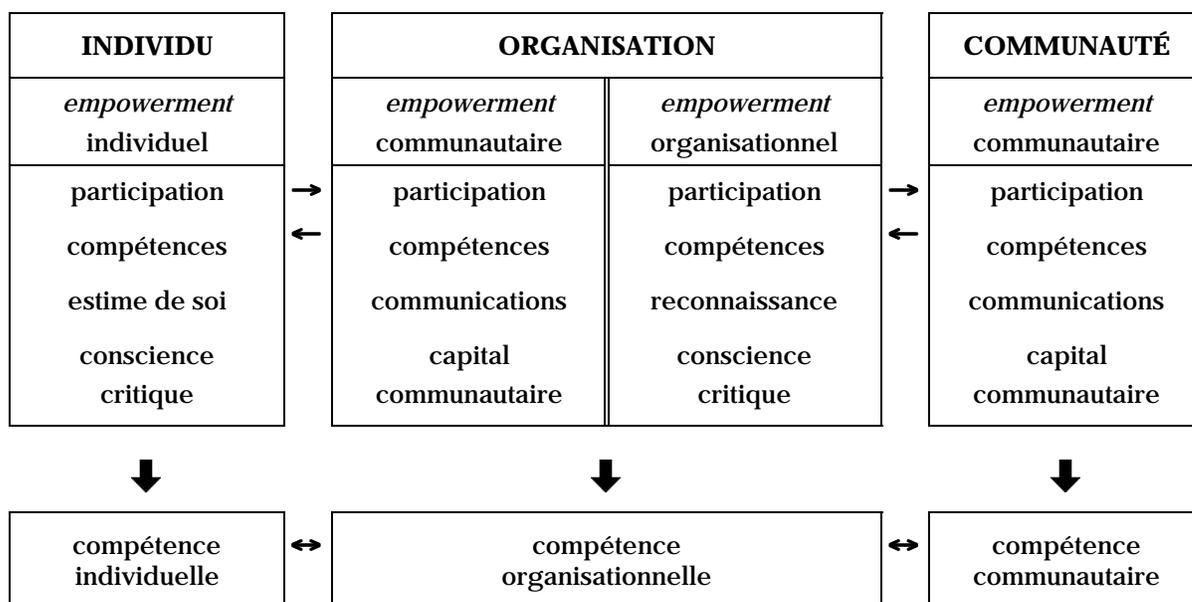
serait psychologiquement possible de s'approprier du pouvoir sans se sentir *empowered* et, à l'inverse, de se sentir *empowered* sans pour autant posséder un pouvoir réel. Cette interprétation ne semble pas présente toutefois dans la plupart des ouvrages traitant de l'*empowerment* et du service social.

renforcent l'hypothèse originale que l'*empowerment* peut se produire sur le plan de l'organisation et leur analyse y apporte un éclairage précieux tout en ouvrant la porte à l'existence d'un autre type d'*empowerment* nommé « *empowerment* organisationnel » dans cette thèse.

Le processus de l'*empowerment* d'une organisation, à première vue, semble s'apparenter à celui de l'*empowerment* individuel. Chacune des dimensions du processus prend toutefois une ampleur plus considérable. Sur le plan de la participation et des compétences, par exemple, l'évolution de l'*empowerment* organisationnel semble étroitement liée aux capacités des personnes peuplant ses instances vitales, en particulier les membres de ses structures opératoires et décisionnelles. Un va-et-vient constant entre les plages individuelle et organisationnelle semble donc s'avérer une caractéristique de ce phénomène. Une autre oscillation, cette fois-ci entre l'organisation et la communauté, semble également faire partie intrinsèque de l'*empowerment* organisationnel. La position mitoyenne de l'organisation sur le plan sociétal apparaît ainsi assez clairement. Cependant, cette fonction intermédiaire ne serait en aucun cas une fonction de médiation, où le jeu s'apparenterait moins à une écluse qu'à un canal — mais un canal que l'organisation doit souvent construire elle-même!

L'illustration de la page 80 (figure 6) serait ainsi trop simpliste, car elle ne tient pas compte du double rôle que joue l'organisation sur le plan de l'*empowerment*, c'est-à-dire l'un d'espace à l'intérieur duquel l'*empowerment* individuel peut se produire et l'autre, de son propre *empowerment* face à la communauté ou à la société plus large. La figure 8 (sur la page suivante) apparaît plus complète, car elle met en évidence le rôle de communauté fonctionnelle joué par l'organisation sur le plan de l'*empowerment* individuel tout en signalant les composantes de son propre processus d'*empowerment*.

**FIGURE 8. L'EMPOWERMENT INDIVIDUEL, L'EMPOWERMENT ORGANISATIONNEL ET L'EMPOWERMENT COMMUNAUTAIRE**



### 3.3 L'EMPOWERMENT ENTREPRENEURIAL

Lors du classement final de l'analyse (tableau 11), un total de 413 citations faisaient référence à l'*empowerment* entrepreneurial. Le tableau 15 (voir la page suivante) indique leur lieu de provenance. Contrairement aux thèmes précédents, seulement une nouvelle citation a été rajoutée pendant l'étape de rédaction. L'ensemble de ces citations est présenté ici par sous-thèmes qui renvoient : 1) aux caractéristiques de l'entrepreneuriat social (attitudes, capacités, qualités); 2) à ses différentes manifestations (le démarrage d'une entreprise, sa gestion); 3) à deux enjeux particuliers (le marché et l'accumulation et le contrôle du capital).

En tant qu'unité de classification thématique, l'*empowerment* entrepreneurial n'a été utilisé que durant l'étape finale d'analyse à l'été 1999. Bien que l'idée ait émergé de façon sérieuse vers la fin de l'été précédent, aucune tentative n'a été faite pour l'explorer avant l'analyse finale, car l'étudiant-chercheur ne connaissait l'existence d'aucun cadre conceptuel de ce phénomène — si

**TABLEAU 15. CITATIONS FAISANT RÉFÉRENCE À L'EMPOWERMENT  
ENTREPRENEURIAL**

TYPE D'INITIATIVES DE DÉC	NOMBRE	%
coopérative	41	9,9
entreprise	17	4,2
entreprises communautaires	186	45,0
entreprises d'insertion	125	30,3
organisations intermédiaires	31	7,5
regroupement	13	3,1
	413	100,0

phénomène il y avait. Certes, les relectures des citations durant cette étape de l'analyse commandaient, pour deux raisons, que soient traitées différemment es citations retenues pour les initiatives de DÉC ayant des activités marchandes : premièrement, les nouvelles dimensions qui jaillissaient se logeaient mal dans les catégories retenues jusqu'à ce moment-là; et, deuxièmement, les cadres conceptuels du DÉC et de l'*empowerment*, mêmes bonifiés par l'*empowerment* organisationnel, s'avéraient inadéquats pour expliquer ce qui semblait être un phénomène émergent. Une nouvelle lecture des notes de recherche de l'étudiant-chercheur — notamment, une note sur le marché (22 septembre 1998) et une autre sur les types d'*empowerment* dans le DÉC (23 septembre 1998) — a imposé une démarche de clarification conceptuelle afin de mieux comprendre l'entrepreneuriat et de voir en quoi l'*empowerment* dans les initiatives de DÉC ayant des activités marchandes pouvait s'y rattacher. Les 413 fiches retenues ont ensuite été traitées à la lumière de ces renseignements supplémentaires.

### **3.3.1 L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL**

Dans cette thèse, l'expression « entrepreneuriat social » désigne le type particulier d'entrepreneuriat qui semble exister dans les initiatives de DÉC

scrutées. Dans cette section, les citations identifiant les caractéristiques entrepreneuriales présentes dans les initiatives de DÉC sont d'abord présentées et ensuite analysées afin de dégager les particularités de l'entrepreneuriat dans un contexte de développement économique communautaire.

### *3.3.1.1 DESCRIPTION DES RÉSULTATS*

En premier lieu, il importe de vérifier la présence de l'entrepreneuriat dans les initiatives de DÉC. Selon la coopérative de recherche et de conseil Orion, outre les caractéristiques liées à l'histoire personnelle d'un individu (passé professionnel, antécédents familiaux, pertinence de l'expérience technique), les variables appropriées pour évaluer son potentiel entrepreneurial seraient les suivantes : a) attitudes : son rapport au risque, son rapport à l'économie, son rapport au travail, sa motivation; b) capacités : d'écoute, de gestion, de motivation, d'analyse, d'innovation, de synthèse, de délégation, de décision en situation d'incertitude; c) qualités : curiosité, persévérance, ténacité, facilité à repérer les occasions, visionnaire (Orion, 1994: 39). D'autres attributs qui pourraient se rajouter ont été identifiés par Gasse (1987: 6-9) : le besoin d'accomplissement et de réussite, la confiance en soi et l'audace, le besoin d'indépendance et d'autonomie, et l'énergie.

Les résultats de l'analyse sont présentés, dans un premier temps, en fonction de l'ensemble de ces caractéristiques. Ainsi, les entrevues font valoir que, dans les initiatives de DÉC :

- sur le plan des attitudes, il existerait :

- ◇ une aptitude à prendre des risques et à en assumer les conséquences :

- Dans le fond, nous autres, la seule « job » qu'on a, c'est de redonner des enjeux, c'est de redonner des choses à perdre. (coordonnatrice d'une entreprise d'insertion : 01, #0012)

- Je sais qu'on va faire souvent les choses « borderline » ou à perte parce que c'est vraiment un besoin pour la personne qui est en face de nous. (coordonnatrice d'une entreprise communautaire : 04, #0263)

- Je pense que [les gens du secteur privé] m'ont appris aussi le goût du risque. (cadre d'une organisation intermédiaire : 07, #0586)

On assume quand même en bout de ligne, [...] les décisions au niveau risque du marché, si tu veux, au niveau quand on a décidé de le lancer, qu'est-ce qu'on fait. [...] Ce sont des paris qu'on prend généralement à l'interne. (cadre d'une entreprise d'insertion : 10, #0747)

◇ une vision particulière de l'économie :

[Je] pense que je suis capable de leur donner des garanties sur l'expérience qui va avoir été vécue, sur les activités économiques qui vont avoir été développées, mais mes activités économiques, elles ne seront pas plus permanentes que celles qu'ils organisent actuellement eux autres. [...] Je n'ai pas de grandes idées sur le développement macroéconomique mais je peux avoir des idées sur le développement microéconomique. Je pense qu'on est pas mal mieux placé que vous autres pour savoir qu'est-ce qui pourrait marcher. (coordonnatrice d'une entreprise d'insertion : 01, #0124 et #0126)

◇ une valorisation du travail en tant que tel :

C'est aussi pas juste le salaire qu'il y a au bout, la technique mais c'est aussi la qualité de vie, la qualité de travail puis à quelque part, l'utilité à la communauté que les gens développent. [...] On dit aux enfants qui crèvent de faim, qui sont victimes d'inceste puis les petites filles de 12 ans qui se prostituent le matin au coin de la rue : « Dans la vie, il faut devenir compétent pour devenir président directeur général. » [...] Comment veux-tu que la petite fille ou le petit gars, quand son père fait de la plomberie au noir, soit capable d'être fier de son père, quand tout ce qu'on valorise dans l'école, c'est ça. (coordonnatrice d'une entreprise d'insertion : 01, #0053 et #0061)

Quand [la personne responsable du CRSSS] a dit : « Vous allez être en congé autorisé du 10 octobre au 11 novembre. », il y en a qui ont dit : « Ça n'a pas de bon sens, les jeunes ont besoin de nous autres. On as-tu le droit de continuer à faire ça pendant un mois bénévolement? » On a senti chez la majorité des participants un intérêt important, pas pour la « frime », à continuer. Puis effectivement, il y en a qui continuent à faire le même nombre d'heures de présence que s'ils étaient obligés de le faire, même si ils ne sont pas obligés de le faire. Ils sont en congé autorisé. Cela indique qu'il y a un niveau important de satisfaction. [...] La personne quitte la maison le matin, dit : « Je m'en vais travailler », c'est valorisant, l'endroit où elle est, c'est valorisant. (bénévole d'une entreprise communautaire : 03, #0176 et #0177)

Puis dans le fond, les EXTRAs, c'est quoi sinon des personnes humaines qui sont là d'abord pour développer leur employabilité mais qui sont là

aussi beaucoup pour faire des vrais jobs. Plus le travail est réel, plus il est valorisant, plus c'est intéressant pour eux autres. (coordonnatrice d'une entreprise communautaire : 04, #0160)

Notre but, c'est que les gens augmentent leur employabilité et avec l'étude qu'on fait, il n'y a pas d'autre façon de créer son entreprise. Si jamais la cible dévie un peu à côté, mais que la personne trouve son emploi dans une entreprise existante, bien, je suis bien content. (bénévole d'une entreprise communautaire : 11, #0855)

Il y a un groupe de femmes qui cuisinait ensemble depuis deux ans et c'était très, très bon. Elles étaient comme spécialisées, elles s'étaient améliorées dans leurs recettes, et à un moment donné, elles se sont dit que ça serait le « fun » peut-être d'offrir leurs services en tant que petit traiteur. « On travaille bien les cinq ensemble, on est capable de sortir une grande quantité de nourriture. » C'est ce qui est arrivé. (cadre d'un regroupement de groupes d'entraide économique : 17, #1280)

- ◇ un accent sur le travail rémunéré ainsi que sur le statut qui l'accompagne :

Là où on est plus insatisfait, c'est par exemple, de la non-reconnaissance du statut de travailleur dans ces programmes-là. (coordonnatrice d'une entreprise d'insertion : 01, #0040)

À moins d'être bénévole dans une activité, généralement tu as une rémunération en échange du travail que tu fais et nous autres, c'est ça le message qu'on veut leur passer. Dès le premier matin, quand t'arrives ici, tu n'es plus sur l'assistance sociale, tu n'es plus sur le chômage, tu fais partie de la force de travail au Québec, puis la preuve, c'est que tu as une paye, puis la preuve, c'est que tu paies aussi de l'impôt comme tout le monde, donc, c'est important. (cadre d'une entreprise d'insertion : 10, #0805)

- ◇ une façon de concevoir l'apport du travail rémunéré autrement que sur le plan lucratif :

Quand j'avais eu cette formation puis qu'on disait que le salaire était, dans l'ensemble des entreprises, un facteur secondaire, ce qu'on recherchait, c'était un bien-être, une confiance, et qu'un travail par objectif, mis en commun, était le critère A-1, c'est vraiment ça. (coordonnatrice d'une entreprise communautaire : 04, #0268)

- ◇ un besoin d'accomplissement et de réussite :

Mais la plupart, ce sont des membres du conseil qui font ça. C'est important, je vais te dire pourquoi : parce qu'on voit évoluer les clients et puis des fois, quand je travaille là, je dis : « Tiens, faudrait qu'on améliore ça ». [...] On a beau avoir des bons employés, si on ne les épaulé pas, bien ils vont dire : « Eux autres, ils s'en balancent. Moi, j'ai mon salaire, moi, en fin de semaine. Pourquoi que je me « garrocherais » moi? » C'est comme ça que notre chiffre d'affaires a grossi. (présidente d'une entreprise communautaire : 06, #0472)

Ç'a été pour moi un défi de prendre la compagnie, puis de la faire fonctionner, parce que vu que j'étais là-bas, je connaissais quasiment rien. [...] Je faisais juste de la réparation, je ne touchais pas aux compagnies quasiment, puis du jour au lendemain, on te remet les livres puis, fallait fonctionner. Ça été « rushant »! (propriétaire d'une entreprise : 13, #0957)

◇ un besoin d'indépendance et d'autonomie :

C'est parce que nous on a toujours utilisé les programmes comme étant un moyen pour nous de débloquer, c'est un outil. Eux autres, quelque part, c'est comme de l'occupationnel. Nous autres, c'est un outil qu'on s'est pris comme de l'« auto-organisation ». (coordonnatrice d'une entreprise d'insertion : 01, #0039)

◇ une motivation axée sur des besoins collectifs :

Le tout début de [notre organisation], ç'a été une volonté de quatre femmes du milieu qui s'étaient donné comme mission de créer un organisme qui ferait en sorte que toute la micro-informatique serait accessible à la population en général, principalement par rapport aux femmes et aux groupes communautaires. (coordonnatrice d'une entreprise communautaire : 04, #0213)

• il existerait des capacités :

◇ d'écoute :

[Notre organisation intermédiaire] appuie ces démarches mais aussi présente, [là] où on va siéger, une alternative en disant qu'il faut davantage utiliser davantage l'imagination, écouter les gens à partir de leurs besoins pour être capable d'arriver à démarrer des entreprises. (bénévole d'une organisation intermédiaire : 12, #0911)

R. [Quand] il y a des décisions administratives, c'est moi et ma mère qu'on s'en parle. Puis après ça, on fait une réunion avec les personnes

concernées, les personnes qui sont ici, voir comment ç'a été, toujours réunies. B. Tu veux dire avec les secrétaires et tout le monde? R. Oui, et c'est bon. [...] Ce n'est pas qu'ils ont leur mot à dire : c'est qu'ils ont des idées des fois qu'on ne pense pas nous autres. (propriétaire d'une entreprise : 13, #0958)

◇ de gestion :

On réagit vite, on a une force [...] d'être capable de réagir très vite. [...] On a du monde, tu sais, c'est du monde du social qui ont bien bien peur puis qui disent qu'un budget, ça doit arriver « flush ». Ils paniquent quand il y a un déficit puis ils paniquent quand il y a un surplus. Moi, j'ai une capacité de gérer comme pour développer, mais pas de la gestion quotidienne, j'ai bien de la misère. Quand on a déménagé, entre autres, on a déjà fait des déficits, mais on le savait, et si on n'avait jamais fait ces déficits-là, on ne se serait jamais développé. [...] À un moment donné, il nous avait fait venir des super gestionnaires — mais style classique! — pour nous donner des cours de gestion parce qu'il fallait qu'on ne fasse pas de déficit. Mais ce qu'ils ne se rendent pas compte, c'est qu'on gère ce que tous les autres refusent de gérer. On gère ce qui est « ingérable », selon les règles de la gestion! Puis il faudrait qu'on ne fasse pas de déficit, qu'on arrive « flush ». (coordonnatrice d'une entreprise d'insertion : 01, #0024, #0071 et #0125)

C'est les mêmes tâches que d'autres directeurs généraux d'entreprises privées, la différence c'est l'aspect associatif. C'est que toujours tout ce qui se fait à [notre coop] est prévu en fonction de la philosophie de l'entreprise, de son aspect social et des consignes du conseil d'administration qui sont beaucoup plus portées sur l'aspect social. (directrice générale d'une coopérative de consommation : 05, #0317)

C'est des lois qu'ils ont passées lorsqu'ils ont fondé [notre organisation]; ça nous dit que la personne doit faire quinze heures de bénévolat, mais nous autres, on s'est laissé dire par X, qui était responsable à l'atelier de bénévoles, que ce n'était pas assez. [...] Alors on a grimpé ça à 50 heures, ce n'est pas beaucoup dans un an. [...] J'ai deux caissières, mais mes deux caissières, elles ont commencé sur des projets, projet PAIE, projet EXTRA, et j'en ai une qui m'a été référée par [le SEMO]. Il leur restait cinq semaines, puis il fallait que je leur promette 20 semaines de travail, mais comme elle est dynamique, on la garde, c'est sûr. Après ça, j'ai eu un jeune homme qui est venu faire des heures compensatoires parce qu'on a toujours des jeunes qui font des heures compensatoires. [...] Alors il a fait son temps d'heures compensatoires, puis là, je voulais le garder et lui voulait rester. J'ai dit : « X, tu vas aller voir [l'agent d'aide

sociale] et puis tu vas lui demander s'il veut te mettre sur un projet PAIE. » [L'agent] a accepté. Son projet PAIE vient de finir mais on le garde. Mais tu sais, il faut y voir à notre affaire. Les projets sont là pour nous aider, ça nous a donné une chance de connaître ces gens-là, de voir leur expérience, de constater qu'ils faisaient du beau travail. [...] [La gérante], si on l'a mise dehors, il y avait plusieurs raisons. Il arrive une personne la semaine dernière dans le magasin, j'étais là puis je me suis offert d'aller en arrière. Si elle ne trouve pas son point et qu'on en a en arrière, pourquoi qu'on n'irait pas lui en chercher. [La gérante] ne voulait pas. Par contre, elle faisait des exceptions. Il y a des clients qui se plaignaient : « Bien si tu le fais pour ton ami... » On a besoin de tout le monde, on n'a pas besoin rien que de nos amis, là. Nous, on le fait maintenant depuis qu'elle est partie. Pourquoi qu'on le ferait pas? On le sait qu'on en a en arrière, vendu aujourd'hui ou vendu demain, c'est quoi la différence? (présidente d'une entreprise communautaire : 06, #0436, #0460 et #0475)

R. Oui, la deuxième fois, quand on a changé au gaz naturel, j'ai fait le conseiller technique. J'ai dit : « Non, on n'en réengage pas pour se faire faire de la « marde » comme on a eu là. C'est des ingénieurs conseils spécialistes en ça, puis on s'est fait fourrer royalement. » B. Qu'est-ce qui faisait que toi, tu pensais d'être capable de le faire? R. Bien, écoute, ce que j'ai fait, j'ai pris des garanties tout simplement. Exemple : avec [un fournisseur], je l'ai obligé à me marquer sur la facture de garantie qu'il y avait un minimum de 13 % au 14 % d'économie s'il faisait telle ou telle chose et c'était marqué sur la facture. Si je n'avais pas cette économie-là, en tout cas, ça me donnait une certaine garantie de pouvoir retourner contre eux autres, parce que c'était marqué sur la facture. C'est des choses semblables. [...] B. Mais c'est une compétence technique de négociation? R. Oui, de négociation, ce n'est pas une compétence technique d'ingénieur. Je ne connais absolument rien dans les systèmes de chauffage. [...] B. Quant à toi, y a-t-il une différence entre la gestion de [votre organisation] et la gestion d'un autre groupe? R. Oui, il y en a une, dans le sens qu'il faut être un peu plus audacieux dans une gestion comme celle-là. L'exemple majeur que je peux donner, c'est rare qu'un groupe va décider, exemple, de changer, bon, changer la bouilloire. [...] C'était quand même encore 25 000 \$. Alors il faut que tu décides de le faire. [...] Donc, il faut être un petit peu plus audacieux. Il faut aussi gérer serré, puis ça, je pense que tous les groupes le font. Ça veut dire qu'on ne peut pas attendre six mois pour avoir un rapport sur l'état de la situation. [...] C'est une gestion plus intensive, plus précise. (bénévole d'une entreprise communautaire : 08, #0663 et #0673)

◇ de motivation :

B. Donc, ça veut dire qu'il y a un engagement assez profond des personnes qui font le travail coopératif. R. Oui, [...] c'est remarquable. Un respect des horaires, un respect du travail demandé[...] Parce que [notre coopérative] est très connue des organismes ou extérieurs ou intérieurs pour sa propreté. [...] Alors l'hygiène c'est très important, la propreté, c'est très important, la manutention c'est très important. C'est les membres qui viennent, on se soucie d'eux. (directrice générale d'une coopérative de consommation : 05, #0366)

◇ d'analyse sur plusieurs plans :

On est au moment où il faut essayer de voir la viabilité de chacun, indépendamment, et ça va nous donner des indications claires sur ce qu'on peut se permettre de continuer ou pas. [...] Ils ont eu quatre formes de coupures, de baisse. Il y a des gens qui ont dit : « Dans la conjoncture actuelle, je préfère qu'on ne touche pas à mes semaines de chômage, donc je préfère travailler quatre jours. » Trois personnes ont dit ça. Il y a trois personnes qui sont sur des projets. Donc, je ne peux pas faire quoi que ce soit avec eux : il faut que le chèque sorte. Ils ont dit qu'ils acceptent une baisse et un retour. Il y a eu réaffectation : deux déplacements au niveau de la programmation avec baisse de salaire. Une personne qui va être sur le chômage pendant  $x$  temps pour donner le temps de redresser la situation. Moi, j'ai pris ce que le monde disait et j'ai essayé de faire un « puzzle » pour garder l'ensemble des emplois et pour atteindre notre objectif. Et ça s'est bien fait. Le fait que les gens ont participé aussi, d'une certaine façon, à leur propre solution du problème. [...] Mais le problème avec [notre organisation], ça n'a jamais été d'agir sur le terrain, ç'a été ce qu'il ne faut pas faire pour s'assurer un avenir à moyen terme, c'est s'éparpiller sur le terrain. (coordonnatrice d'une entreprise communautaire : 04, #0230, #0271 et #0307)

B. La Régie de l'assurance-maladie du Québec, ça serait, ni plus ni moins votre plus gros client? R. Oui, mais dans le fond, si on parle juste de clients. Si on parle rentabilité, la vente est beaucoup plus forte. Puis moi, c'était mon but de pousser beaucoup plus la vente. (propriétaire d'une entreprise : 13, #0966)

Puis c'est ce langage-là qu'il faut leur parler si on veut qu'ils prennent nos jeunes. Puis aussi [...] de leur dire : « Arrêtez de prendre des étudiants pour faire des « jobs » quand vous pouvez avoir du monde qui ont les qualifications. Ce n'est pas les plus scolarisés, mais ils ont les qualifications pour faire ta *job*. » Puis lui, il va aimer ça faire cette *job*,

puis il va s'investir dans ça, donc. (un employé d'une entreprise d'insertion : 15, #1473)

◇ d'innovation :

Oui, ce que X m'a enseigné — il a régulièrement donné des cours —, c'est que les principes de gestion, les principes d'organisation, tout ça, ce n'est qu'au service d'un objectif. Tout peut s'adapter. Tu fais un organisme à but non lucratif, t'en fais ce que tu veux avec les règles et tout le « kit ». (coordonnatrice d'une entreprise d'insertion : 01, #1520)

Le 100 \$ qui est donné à l'organisme, on paie le salaire, sauf que — puis ça cette une décision de nous autres, un peu originale parce que je ne l'ai jamais vue ailleurs — on remet à l'organisme qui reçoit les participants, on remet 25 \$ par mois sur le 100 \$ que ça nous donne. [...] [La fonctionnaire] dit qu'il n'en est pas question [sur un autre dossier...] Finalement, on a contourné un peu l'affaire. C'est [une autre organisation] qui est devenue comme un deuxième [notre organisation]. [...] C'est exactement le même type d'intervention. (bénévole d'une entreprise communautaire : 03, #0162 et #0172)

◇ de synthèse :

Donc, ça, c'est un OSBL créé par des groupes communautaires, c'est deux objectifs : un, c'est former déjà des personnes, un aide-cuisinier, formation théorique, donner une formation pratique; puis deux, c'est soulager la faim en donnant des repas de qualité à prix moindre. (coordonnateur d'une organisation intermédiaire : 02, #1352)

Si on le dit rentable, ça va être justement qu'on va être capable d'assurer des postes permanents. Non pas pour nos jeunes, mais pour les cadres. (une employée d'une entreprise d'insertion : 15, #1482)

◇ de délégation :

Dans l'ensemble des autres groupes communautaires, la fonction du groupe aussi est d'éduquer les gens sur la façon de s'organiser. Il n'y a pas eu ça [dans notre organisation]. C'est arrivé en soi, mais ça n'a pas été des choix, puis ce n'était pas dans la mission de faire ça. (coordonnatrice d'une entreprise communautaire : 04, #0262)

On est à peu près dix membres de l'équipe permanente rémunérée. Et ces dix personnes-là intègrent par mois 100 membres dans leur structure de travail. Alors, que ce soit à l'entretien, à l'emballage, à la recherche

de recettes, de produits, ce sont des membres qui s'intègrent à l'équipe de travail, supervisés par un membre de l'équipe. [...] Toute l'équipe fait de la gestion. Il y a pas de gérance comme telle, pas une personne qui fait la gérance, c'est une équipe de gérance. [...] Avec le nouveau personnel, en fonction de leur intérêt, en fonction de leurs motivations, graduellement, ils ont eu une formation pour assumer un poste de gestion donnée par moi. J'ai délégué poste par poste, structuré poste par poste, pour en arriver à une gestion partagée. C'est-à-dire que je vais déterminer les politiques, les orientations, les grands budgets, mais ces budgets-là étant déterminés, c'est à l'équipe à les gérer. [...] Quand ça été le temps de structurer les achats, ce qui est arrivé, c'est que, comme j'avais tout, moi, en tête, toutes les opérations — je les ai faites —, j'étais prête à déléguer, j'avais l'ouverture de le faire, j'avais la volonté de le faire. (directrice générale d'une coopérative de consommation : 05, #0321, #0347, #0352 et #0357)

Les employés qui sont là, ça fait assez longtemps qu'ils sont là, ils ont dit : « On est capable, on sait ce qu'on a à faire puis on est capable de faire notre ouvrage ». Puis ça va très bien, il y a une atmosphère formidable depuis qu'on a agi comme ça. [...] Il faut prendre quelqu'un qui a une certaine connaissance. [...] Moi, je n'étais pas capable d'être là à tous les jours. (présidente d'une entreprise communautaire : 06, #0430 et #0456)

On se sent une famille. Ce n'est pas un « boss » : « Pis fais ci, fais ça ». Je pense qu'il y a des personnes qui sont assez grandes pour savoir ce qu'elles font. (propriétaire d'une entreprise : 13, #0975)

◇ de décision en situation d'incertitude :

[Donc], c'est comme une entreprise, ça n'est pas une coopérative, elles ne sont pas incorporées encore, il y avait des possibilités qu'elles deviennent une coopérative, elles n'ont pas encore décidé, comme elle ne sont pas incorporées, quelle structure finale elles vont prendre. (coordonnateur d'une organisation intermédiaire : 02, #1350)

On est à une croisée de chemin pour déterminer notre plan de développement pour les cinq prochaines années. Ça s'adonne juste mal que tout ça soit en place en même temps qu'une crise financière qui est due à une crise économique puis à la crise politique. Ça retarde l'évolution de ce dossier-là mais non, ça ne le met pas en péril. (coordonnatrice d'une entreprise communautaire : 04, #0304)

- on peut retrouver, sur le plan des qualités :

- ◇ la curiosité :

Ma formation académique ne m'amène pas là du tout. Moi j'ai eu un enfant à 19 ans, alors j'ai cessé mes études très rapidement. Mon école à moi, ça été la gestion terrain. (coordonnatrice d'une entreprise communautaire : 04, #0309)

Ce n'est pas parce qu'une personne arrive avec une grande connaissance qu'elle est automatiquement une employée, au contraire. Je pense que davantage, c'est de connaître et d'avoir l'intérêt de le connaître. (directrice générale d'une coopérative de consommation : 05, #0351)

B. [Toutes] ces techniques-là, comment font-ils pour apprendre ça? R. Bien à date, je pense que ça été sur le tas plus qu'autre chose. (bénévole d'une entreprise communautaire : 08, #0664)

R1. Bien là, elle commence, elle aide un petit peu plus. Je pense qu'on a appris à se débrouiller tout seuls. (deux employés d'une entreprise d'insertion : 15, #1465)

◇ la persévérance :

Dans le cas du comité prêt, il peut prendre deux, trois ou même quatre réunions avant de dire oui. Pourquoi? Parce que [...] on a 25 questions. Donc, à la réunion suivante, il fallait répondre à ces questions-là, rencontrer le groupe, lui expliquer pourquoi on pose ces questions. (coordonnateur d'une organisation intermédiaire : 02, #1361)

◇ la ténacité :

Elle pourrait te gérer n'importe quelle cafétéria d'hôpital parce qu'elle gère [notre organisation] dans des conditions bien plus « tough » que ça peut être géré dans un hôpital. Mais si elle reste là, c'est parce qu'elle croit à plus que ça. C'est quelque chose qui s'est comme développé : ça n'a pas été en partant et si elle croit à plus que ça, c'est parce qu'elle voit les limites de ce qui existe dans la société, les limites des « jobs ». (coordonnatrice d'une entreprise d'insertion : 01, #0052)

◇ une facilité à repérer les occasions :

[Quand] on voyait que les personnes ne voulaient pas se déplacer. Il y en avait quelques-uns, mais ce n'était pas tout le monde. Là, on a dit : « On achète un camion puis on va se déplacer ». (propriétaire d'une entreprise : 13, #0964)

R. Là on se disait : « Faut faire de quoi. » B. Qu'est-ce qui vous a fait dire : « Il faut faire de quoi »? R. Parce que ça ne donnait pas de résultats. Les

placements étaient très peu nombreux, on ne réussissait pas. Ça passait, les jeunes ne revenaient plus. Puis on a cherché le pourquoi qu'ils ne revenaient plus. Faudrait quasiment les payer pour qu'ils viennent. (une employée d'une entreprise d'insertion : 15, #1432)

On a une entente pour démarrer les entreprises et soutenir des projets locaux, [...] c'est-à-dire de ne pas exclure les microentreprises de conseil et de démarrage, de ne pas exclure non plus les coopératives de travail, pour voir comment on peut les aider à pouvoir les mettre sur pied, [...] les gens qui ont des projets, qui sont promoteurs de leur propre projet tout à fait légitime, et comment on travaille avec eux pour les monter ces projets-là. (bénévole d'une organisation intermédiaire : 16, #1183)

◇ l'audace :

Alors on est comme illégal depuis cinq ans. (coordonnatrice d'une entreprise d'insertion : 01, #1525)

[Quand] on a commencé, [...] la coordonnatrice — je ne sais pas comment ça se fait — a décidé de faire un buffet de même, puis cela a marché. [...] Puis [elle] poussait, elle faisait bien de la publicité : « On peut faire vos buffets ». (une employée d'une entreprise d'insertion : 15, #1453)

◇ celle d'être visionnaire :

L'autre [membre fondatrice], c'était une fonceuse dans les nouvelles technologies. C'était la visionnaire. Elle est encore aux études, encore dans les nouvelles technologies plus poussées, plus avancées. Cette personne portait le phénomène de voir en avant, de visionner beaucoup en avant : donc le visionnement est venu d'elle. (coordonnatrice d'une entreprise communautaire : 04, #0220)

◇ la confiance en soi :

Devenir leader, être capable à quelque niveau que ce soit, ça te demande un processus individuel et d'évolution. Il faut laisser le temps à la personne de le faire. Ce n'est pas évident de devenir « boss » dans une coopérative. Ça veut dire juste que tu commences à accepter qu'il y a de moins en moins de monde qui t'aime. Ce n'est pas évident ça. [...] Je m'étais dit qu'on ferait les petits qu'on ferait mais on ne peut pas ne pas le faire parce que le monde attend trop ça. C'était comme quelque chose de dire : « Oui, on est capable de le faire. » (coordonnatrice d'une entreprise d'insertion : 01, #0097 et #0112)

◇ de l'énergie :

Ça me prend des personnes dynamiques sur le conseil, ça ne me prend pas des personnes assises chez elles, non. Elles sont toutes de l'autre côté après-midi, et elles travaillent. (présidente d'une entreprise communautaire : 06, #0471)

◇ de l'empathie :

La dimension communautaire jouait beaucoup, oui. [...] Les gens chez qui on retrouve ça, ce sont des gens un peu plus vieux, autour d'une quarantaine d'années, qui ont effectué, dans leur vie, une réorientation au niveau du marché du travail, qui sont nouvellement arrivés à l'informatique et donc, qui ont une empathie par rapport aux gens sur le terrain. (coordonnatrice d'une entreprise communautaire : 04, #0265)

On avait deux candidats, complètement différents, puis on a hésité longtemps. Il y en a un qui aurait été très bon au niveau rentable mais au point de vue humain, il ne l'avait pas, c'était une personne qui était bien froide. Puis l'autre était moins bon dans les chiffres, la planification, mais au point de vue humain, il l'avait plus. Bien, ce qu'il aurait fallu se dire, bien c'est qui que l'on veut aider, c'est quoi notre objectif ultime? Bien, c'est les jeunes. C'est pour ça qu'on a pris lui. (un employé d'une entreprise d'insertion : 15, #1512)

◇ un sens pédagogique :

Donc, cela a pris quand même six mois à peu près du début jusqu'à la fin. Entre-temps, il y a eu des rencontres régulières. Il y a eu une première ébauche de la planification financière : ils ont fait un budget pour deux ans dans lequel nous, on a vu les chiffres qui étaient mis là, mais ils n'avaient pas une analyse derrière ces chiffres. Donc, on a travaillé avec eux pour que ces chiffres aient une signification quelconque. (coordonnateur d'une organisation intermédiaire : 02, #1356)

[Il] y a moi et X qui sommes formatrices, on est co-coordonnatrices, moi je fais trois jours de formation, X en fait deux. Mais y a tellement de besoins, de demandes, surtout pour des [sujets techniques. [...] Nos groupes] ont besoin aussi de relations d'aide dont les gens sont intéressés, des cours de responsables de groupe, alors ça, c'est le grand besoin et y a un cours d'« info-fo » qu'on appelle, d'information des formations, c'est-à-dire que c'est une journée de formation où la première partie est qu'est-ce que c'est [notre groupe d'entraide économique], comment ça marche et le deuxième volet est tout le côté

pratique. (cadre d'un regroupement de groupes d'entraide économique : 17, #1300)

Les entrevues laissent entendre, finalement, que l'entrepreneuriat ne s'enseignerait pas :

Avec la clientèle qui est la nôtre, on se rend compte que, tu sais, quand tu as été trois ans, quatre ans sur le Bien-être, tu ne quittes pas le Bien-être facilement, tu ne le quittes pas pour quelque chose d'insécurisant. La coopérative, c'est une forme d'entrepreneuriat et tu ne t'improvises pas entrepreneur, même dans un cadre collectif. Tu es entrepreneur ou tu ne l'es pas : il n'y a pas de formation qui s'acquiert pour devenir entrepreneur. (cadre d'une organisation intermédiaire : 07, #0564)

### 3.3.1.2 INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Selon les analyses précédentes, les initiatives de DÉC devraient constituer des foyers privilégiés de l'intervention sociale sur le front de la pauvreté à cause de leurs objectifs simultanément économiques et sociaux. La plupart des initiatives de DÉC sont également des organisations et elles jouent, en conséquence, un rôle structurant sur les plans de l'*empowerment* individuel et communautaire tout en ayant elles-mêmes un parcours d'*empowerment* organisationnel. Les initiatives de DÉC se distinguent toutefois d'autres organisations par la dualité de leur mission et, en particulier par leur volet économique, lequel les amène à œuvrer dans la sphère du marché, là où d'habitude les organisations à vocation sociale sont absentes. Pour certains, l'élément nouveau dans les approches comme le DÉC, c'est la volonté de l'action communautaire de contribuer au développement économique dans une perspective communautaire (Mathieu et al., 1988: 16). Dans la recherche de Favreau et Ninacs, l'hypothèse suivante a été proposée :

Nous croyons qu'il existe un entrepreneuriat communautaire qui aurait somme toute les mêmes caractéristiques que l'entrepreneuriat conventionnel — leadership, ouverture d'esprit, goût du risque, aptitude à résoudre des problèmes, facilité de communication, confiance en soi... — mais où on y retrouverait en plus la volonté d'atteindre des objectifs sociaux à l'intérieur d'entreprises de nature plus collective. L'énergie entrepreneuriale n'est pas exclusive à la PME traditionnelle et nous croyons que les aptitudes entrepreneuriales peuvent être développées là où il existe une motivation dans ce sens. (Favreau et Ninacs, 1993c: 24)

L'étudiant-chercheur et son collègue n'ont pas poussé plus loin leur réflexion commune sur le sujet, mais ceci n'a pas empêché d'autres auteurs d'approfondir l'entrepreneuriat sous un angle autre que celui du gain personnel et d'arriver à des conclusions assez semblables (Comeau, 1997; Côté et Filion, 1997; Orion, 1994). Même s'il n'apparaît exister aucune conceptualisation formelle de l'entrepreneuriat communautaire en tant que tel, Vachon et al. (1997: 50) distinguent « l'entrepreneuriat individuel (travail autonome ou microentreprise, entrepreneur privé qui embauche) et collectif (associés dans une entreprise privée, coopératives de production et de consommation, entreprises communautaires, entreprises d'insertion) » et font référence à Tremblay et Fontan (1994: 135-137) en affirmant que « l'option pour l'entrepreneuriat collectif s'inscrit dans une perspective communautaire du développement qui mise sur la délégation des responsabilités, l'entraide, l'autonomie et la démocratie ». Pour sa part, Comeau (1997: 15) renvoie à Vienney (1994) pour saisir l'entrepreneuriat collectif. Ce dernier indique que les acteurs concernés « vont expérimenter la forme et les règles des organisations de type coopératif » (Vienney, 1994: 86) en mettant en œuvre deux transformations généralisées dans la production marchande : « conquête d'un pouvoir d'entrepreneur et structure d'accumulation de capital » (ibid.). Or une définition de l'entrepreneuriat limitée au seul modèle coopératif apparaît très contraignante ici vu les différentes formes que prennent les initiatives de DÉC : organisme sans but lucratif, entreprise privée à but lucratif, coopérative. En fait, Dees (1998: 60) parle plutôt d'un continuum en matière d'entrepreneuriat social, indiquant que les initiatives avec une mission sociale qui se lancent dans des activités lucratives entrent dans un champ d'action qui va des œuvres purement philanthropiques aux opérations purement mercantiles et adoptent un fonctionnement qui varie en fonction de leurs objectifs et de leurs activités. Cette observation semble plus satisfaisante, car les initiatives de DÉC s'avèrent hétérogènes sur plusieurs plans comme en témoigne l'ensemble des entrevues.

L'idée de l'entrepreneuriat communautaire a été retenue dans cette thèse, mais l'expression a été remplacée par « entrepreneuriat social ». Pourquoi le mot « social » plutôt que « collectif » ou « communautaire »?

En premier lieu, le qualificatif « collectif » n'a pas été jugé approprié, car l'entrepreneuriat auquel les citations retenues font référence semble fréquemment lié à l'individu et moins souvent à un groupe de personnes. En fait, même si les individus dans une initiative de DÉC se retrouvent invariablement dans un contexte collectif, les attitudes, capacités et qualités entrepreneuriales démontrées semblent plus souvent qu'autrement celles de personnes précises plutôt que celles appartenant aux divers membres du groupe dans leur ensemble. Ainsi, même si l'expression « entrepreneuriat collectif » renvoie parfois à des organisations coopératives dont un bon nombre sont identifiées comme des initiatives de DÉC, ce terme ne semble pas tout à fait indiqué pour désigner le type d'entrepreneuriat, tant sur le plan individuel que collectif, généralement présent dans les initiatives de DÉC.

En second lieu, il est vrai que le qualificatif « communautaire » distingue le DÉC d'autres stratégies de développement économique. Malheureusement, le mot « communautaire » sème la confusion, car il renvoie à plusieurs réalités. Au départ, le vocable « développement économique communautaire » est une traduction mot à mot de l'anglais — *community economic development* — et le mot « communautaire » est étroitement lié à l'idée d'une communauté. Bien qu'il existe, en anglais, une variété de définitions et d'utilisations du mot « community », elles renvoient, tout comme celles en français du mot « communauté » (Grawitz, 1994: 70), à un groupe de personnes ayant des intérêts (Douglas, 1994: 3) ou autre chose en commun — des valeurs, des services, des institutions ou une proximité géographique (Barker, 1995: 68). Mais, au Québec, le mot « communautaire » associe également le DÉC au mouvement social qui porte ce nom et aux valeurs qu'il véhicule. Les racines du DÉC sont, en fait, dans le mouvement populaire et communautaire et dans le mouvement syndical (Bélanger et Lévesque, 1992: 724-736; Favreau et Ninacs, 1993c: 4-5), ce qui teinte le modèle québécois de couleurs progressistes. Cependant, ce ne sont pas toutes les initiatives de DÉC qui s'identifient au milieu communautaire, l'expression suscitant parfois des réactions vives :

B. Pour toi, est-ce que ça serait correct si je disais que tu considères que [trois initiatives de DÉC] sont des entreprises, des entreprises communautaires? R. Sociales. Le communautaire, je commence à me rétablir là-dedans mais je haïs ça ce mot-là parce qu'on met dans « communautaire » n'importe quoi. J'aimerais le définir comme une

entreprise sociale qui veut développer une gestion avec l'esprit de coopération au travail et qui est au service de sa communauté. Pour moi, entreprise sociale, c'est ça. (coordonnatrice d'une entreprise d'insertion : 01, #0045)

Malheureusement, l'utilisation du mot « social » n'est pas sans contradiction non plus, surtout qu'il est de plus en plus associé au concept d'économie sociale lorsqu'il est question de stratégie de développement économique ou de lutte contre la pauvreté. Toutefois, l'expression « entrepreneuriat social » semble néanmoins plus adéquate pour décrire ce phénomène, car on semble pouvoir l'utiliser pour qualifier tant un individu (Emerson et Twersky, 1996: 12) qu'un groupe de personnes (Wilkinson et Quarter, 1996: 124). De plus, l'expression semble moins courante en français et, de par ce fait, elle pourrait peut-être moins porter à confusion. Là où on la retrouve, elle fait référence, entre autres choses, à la mise sur pied de services collectifs par le biais d'organismes sans but lucratif et de coopératives (Filion, 1999: 59; Julien, 2000: 85), ce qui est le cas pour plusieurs initiatives de DÉC bien qu'elles puissent emprunter d'autres formes de statut légal. En fait, s'il est possible d'évoquer la notion d'entreprise sociale en parlant d'entrepreneuriat social, l'utilisation de ce dernier vocable devient encore plus pertinente pour plusieurs raisons. D'une part, quelques auteurs qualifient certaines initiatives de DÉC, notamment les entreprises d'insertion, d'entreprises sociales (Estivill, 1998; Fontan, 1995; Fontan et Shragge, 1996). D'autre part, la façon dont d'autres définissent l'entreprise sociale permet de tisser assez aisément avec plusieurs initiatives de DÉC :

[Il] s'agit d'une sorte d'entreprise particulière où le risque collectif de la réponse à la demande sociale faiblement solvable doit prendre appui sur une forme d'organisation intégrant la socialisation autonome de ses acteurs à la définition de ses objectifs et des spécialités nécessaires à la demande sociale. Il s'agit alors bien d'une entreprise où le risque économique est réel puisqu'il s'agit d'inventer progressivement une réponse technique d'aide [et d'une association qui] permet donc la prise en charge progressive d'une innovation sociale par l'implication particulière de l'ensemble de ses forces bénévoles et professionnelles. (Sainsaulieu, 1997: 319)

C'est, en fait, de cette façon que Comeau *et al.* (2001) semblent concevoir l'entreprise sociale, notamment par l'identification de ses dimensions entrepreneuriale et sociale à partir d'indicateurs tels : l'activité et la

provenance; l'autonomie de financement et de fonctionnement; le positionnement sur le marché; la main-d'œuvre; et le mode d'affectation des surplus (*ibid.*: 59). De plus, les exemples d'entreprises sociales fournis dans leur récent ouvrage (*ibid.*: 144-197) correspondent à presque toutes les organisations et les entreprises identifiées comme initiatives de DÉC dans cette thèse.

Cette thèse a donc retenu l'expression « entrepreneuriat social » pour désigner le type particulier d'entrepreneuriat qui semble exister dans les initiatives de DÉC étudiées.

Or l'élément commun à toutes les conceptualisations de l'entrepreneuriat collectif et de l'entrepreneuriat social demeure l'entrepreneuriat. Pour que se réalise la création d'une entreprise — qu'elle soit sociale ou non —, les personnes engagées dans la démarche doivent détenir les principales caractéristiques entrepreneuriales. Bien que le fait de posséder ces aptitudes ne soit pas un gage de la réussite de la création d'une entreprise (Belley, 1987: 16-17), selon un bon nombre d'études, il en serait néanmoins un élément clé (Théoret et Martin, 1989: 5-7). Or les entrevues indiquent que tous les traits de l'entrepreneuriat identifiés par Orion et par Gasse sont présents dans les initiatives de DÉC. Cependant, les entrevues démontrent également qu'il se dégage parfois une certaine singularité dans leur expression.

Par exemple, sur le plan des attitudes, selon le commentaire du cadre d'une entreprise d'insertion (10, #0747), le risque entrepreneurial semble fréquemment s'avérer un risque calculé, motivé, dans certains cas, par l'impératif de répondre à un besoin social (04, #0263). L'objectif visé en prenant un risque pourrait ainsi constituer un déterminant de l'entrepreneuriat social. Mais un risque calculé repose sur l'évaluation aussi sommaire soit-elle des différents facteurs qui y sont associés, ce qui renvoie aux compétences techniques requises pour l'accomplir. Dans une initiative de DÉC, la participation aux décisions requiert souvent que des membres du personnel ou des instances possèdent ce type de compétences, bien qu'ils ou elles ne soient pas des gestionnaires. Dans un même ordre d'idées, pouvoir se prononcer sur un sujet aussi abstrait que l'économie, comme le fait la coordonnatrice d'une entreprise d'insertion (01, #0041, #0124 et #0126), requiert un minimum de connaissances ainsi qu'une confiance en sa capacité d'analyse. Pour en arriver

là, surtout lorsqu'il s'agit, au départ, de personnes *disempowered*, il leur a fallu franchir les étapes du processus d'*empowerment*, et il mérite de rappeler que le développement des compétences constitue l'une des quatre dimensions de l'*empowerment* individuel.

Autre particularité sur le plan des attitudes, plusieurs citations (06, #0472; 13, #0957; 04, #0213 et #0268) signalent que le besoin d'accomplissement et de réussite est généralement lié, dans une initiative de DÉC, aux objectifs de l'organisation ou à la conjoncture et renvoient rarement aux intérêts personnels. À titre d'exemple, la création d'emplois constitue l'objectif principal d'un grand nombre d'initiatives de DÉC, selon le bénévole d'une entreprise communautaire (11, #0855), et la question du travail y représente un enjeu significatif pour toutes les personnes concernées. En fait, le travail semble y être perçu comme un moyen de participation sociale. Il s'ensuit que l'emploi peut s'avérer un but fondamental dans une perspective d'*empowerment*. De plus, le fait d'être rémunéré pour son travail, dont l'importance a été signalée par un bénévole d'une entreprise communautaire (03, #0176 et #0177) et par un cadre d'une entreprise d'insertion (10, #0805), peut influencer sur l'estime de soi en aidant à renverser des perceptions négatives et à développer un sentiment d'appartenance. C'est peut-être pour ces raisons que les initiatives de DÉC font une grande utilisation des programmes publics destinés à accroître l'employabilité des personnes sans emploi. Les leaders des initiatives de DÉC semblent toutefois demeurer critiques à l'égard des programmes publics sur plusieurs plans, dont notamment celui du travail (01, #0040).

Il semble exister des traits distinctifs également sur le plan des capacités dans les initiatives de DÉC. Par exemple, celle de l'écoute semble produire une vision peu conventionnelle du développement économique : bref, plusieurs initiatives de DÉC (12, #0911; 13, #0958; 17, #1280) semblent partir d'un besoin non comblé ou du travail que peuvent faire les gens plutôt que du marché pour créer une entreprise. Il s'agit d'un défi de taille et trop souvent sous-estimé, celui de tenter de transformer le « besoin » en « marché » afin d'assurer la rentabilité de l'entreprise sans compromettre l'universalité dans la réponse aux besoins, ce qui requiert, on peut l'imaginer, une attention continue sur les plans économique et social. Sur le plan de la capacité de gestion,

comme le mentionne la coordonnatrice d'une entreprise d'insertion (01, #0024), les situations incertaines requièrent parfois une capacité de réagir rapidement, ce qui s'avère assez complexe, car cela exige une compétence sur le plan de l'action, une ouverture au changement ainsi que des habiletés liées à l'utilisation des différentes ressources, tout ça sans oublier les deux volets économique et social de l'initiative de DÉC. Dans les initiatives de DÉC, la gestion des bénévoles est également une habileté requise. Un critère d'adhésion basé sur la participation — ici, un nombre d'heures de bénévolat dans une entreprise communautaire (06, #0436) — pourrait, on peut s'imaginer, permettre la participation d'un plus grand nombre de personnes qu'un investissement financier, comme c'est le cas dans les coopératives ou dans les entreprises traditionnelles. Dans cette entreprise communautaire, le bénévolat fournit également une occasion aux femmes de mettre à contribution leur expérience et leurs habiletés, ce qui peut être très valorisant sur le plan de l'estime de soi. Quant à la capacité d'innovation, celle-ci ne serait sans doute pas propre aux initiatives de DÉC, mais elle leur serait quasiment essentielle, car elle peut permettre aux organisations de dépasser les paramètres bureaucratiques et de sortir des cadres décidés par d'autres, comme le rappelle le bénévole d'une entreprise communautaire (03, #0036 et #0162). Ceci peut parfois donner lieu à certaines bifurcations ingénieuses lorsque les ressources s'avèrent inaccessibles, non disponibles ou inadaptées (03, #0172).

La capacité de déléguer mérite une mention particulière car, sans elle, les occasions de participation et d'éventuel contrôle sur les ressources s'avéreraient très limitées dans les initiatives de DÉC. Cette capacité figure ainsi parmi les plus déterminantes sur le plan de l'*empowerment*. Sa mise en œuvre peut encourager l'émergence d'autres leaders et faire découvrir les compétences et les habiletés des membres de l'organisation ainsi que celles d'autres personnes, bref elle peut contribuer à l'éclosion potentielle de nombreux lieux de participation requis par les processus d'*empowerment* individuel (05, #0321, #0352 et #0357; 06, #0456; 13, #0975). Un leadership compétent d'une organisation, dans une perspective d'*empowerment*, doit certainement reposer en partie sur la capacité de faire confiance au sens des responsabilités des individus. L'absence d'autoritarisme ne conduit pas forcément au laisser-aller. Cependant, le leadership non directif va de pair avec une certaine imputabilité des personnes faisant partie des organisations

ainsi qu'avec des systèmes efficaces de communication. Parfois, une entreprise communautaire peut ne pas avoir le choix de trouver une personne compétente pour voir aux opérations et lui attribuer certains pouvoirs hiérarchiques comme l'ont fait plusieurs initiatives de DÉC scrutées dans cette recherche. Il semble pouvoir en découler une certaine contradiction car, dans de tels cas, l'*empowerment* organisationnel peut devenir — temporairement, tout au moins — un obstacle à l'*empowerment* individuel des travailleurs et des travailleuses.

La qualité entrepreneuriale se manifeste également dans la possibilité de voir des occasions d'affaires là où d'autres ne voient que des échecs. Dans l'exemple que donne une employée d'une entreprise d'insertion (15, #1432), les leaders auraient pu terminer le projet et tourner la page, mais il faut croire que l'objectif de dépasser le problème était plus fort que le sentiment de défaitisme et que le déploiement de nouvelles énergies pour trouver une solution était peut-être perçu davantage comme un défi que comme un obstacle. Si c'était le cas, c'était la manifestation d'une qualité entrepreneuriale.

Les leaders des différentes initiatives de DÉC qui ont été interviewés semblent ainsi posséder — surtout individuellement, mais parfois aussi collectivement avec des forces complémentaires, telles les fondatrices d'une entreprise communautaire (04, #0220) — les caractéristiques habituellement associées à l'entrepreneuriat. La manière dont ces dernières sont mises à contribution favorise les processus d'*empowerment* individuel pour un bon nombre de personnes engagées dans les initiatives de DÉC, les travailleurs et les travailleuses bien sûr, mais également pour un grand nombre de bénévoles actifs dans les instances — membres du conseil d'administration, de comités... — et dans diverses équipes de travail.

Cependant, on peut déceler dans les entrevues d'autres qualités qui seraient requises à cause du volet *social* des initiatives de DÉC, telles l'empathie et une capacité de gestion du volet associatif de l'initiative (05, #0317; 06, #0436). L'ensemble du travail accompli par les diverses initiatives de DÉC fait également appel à un bon sens pédagogique, particulièrement en andragogie (17, #1300), et à une attitude d'inclusion sur tous les plans (16, #1183). Selon Comeau (1997: 247), des recherches s'intéressant à la formation en entrepreneuriat prétendent que « certaines attitudes ne s'enseignent pas [dont]

les habiletés techniques de production, la santé, l'énergie, l'optimisme, la confiance en soi et un milieu supportant ». Rien n'indique toutefois qu'elles ne puissent pas s'acquérir par une pédagogie informelle ou autrement, bien qu'au moins une cadre d'une organisation intermédiaire semble penser le contraire (07, #0564).

Le jumelage des caractéristiques entrepreneuriales avec celles du DÉC permet de proposer une définition de l'entrepreneuriat social qui pourrait se lire comme suit : l'acquisition des attitudes, capacités et qualités de l'entrepreneuriat, et leur mise en œuvre dans l'accumulation et l'exploitation des capitaux requis par une organisation ou une entreprise contrôlée par ses membres pour atteindre de façon concomitante des objectifs économiques et sociaux. Le portrait complet des caractéristiques de l'entrepreneuriat social donnerait ce qui suit :

**TABLEAU 16. CARACTÉRISTIQUES DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL**

ATTITUDES	CAPACITÉS	QUALITÉS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• rapport au risque</li> <li>• rapport à l'économie</li> <li>• rapport au travail</li> <li>• besoin d'accomplissement et de réussite</li> <li>• besoin d'indépendance et d'autonomie</li> <li>• motivation</li> <li>• inclusion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• d'écoute</li> <li>• de gestion (entreprise; association)</li> <li>• de motivation</li> <li>• de mobilisation</li> <li>• d'analyse</li> <li>• d'innovation</li> <li>• de synthèse</li> <li>• de délégation</li> <li>• de décision en situation d'incertitude</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• curiosité</li> <li>• persévérance</li> <li>• ténacité</li> <li>• facilité à repérer les occasions</li> <li>• audace</li> <li>• visionnaire</li> <li>• confiance en soi</li> <li>• énergie</li> <li>• empathie</li> <li>• sens pédagogique</li> </ul>

### **3.3.2 LES MANIFESTATIONS DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL**

L'entrepreneuriat est généralement associé au démarrage d'entreprises. Depuis quelques années, ce phénomène est également associé à la « bonne

gestion » des petites et moyennes entreprises ainsi que des organisations. La question qui se pose est de savoir si l'entrepreneuriat social est présent dans chacune de ces situations et, dans l'affirmative, comment il se manifeste. La description et l'analyse des citations retenues dans cette section offrent des réponses à ces questions.

### 3.3.2.1 DESCRIPTION DES RÉSULTATS

La création d'entreprise est un processus par lequel « un ou des individus s'approprient et gèrent des ressources humaines et matérielles, dans le but de créer, développer et d'implanter des solutions permanentes permettant de répondre aux besoins des individus » (Belley, 1987: 6). Cinq grandes étapes plus ou moins successives en font partie (*ibid.* 7-9) :

- 1) l'émergence d'un ou de plusieurs individus possédant les attributs et les motivations pour entamer la démarche;
- 2) un sentiment d'insatisfaction face à la situation actuelle provoquant une discontinuité qui déclenche le processus;
- 3) l'identification d'une occasion, dans le sens d'une idée à exploiter, pour satisfaire le besoin réel ou pressenti;
- 4) l'appropriation des facteurs de crédibilité, soit la confiance dans le potentiel de réussite du projet;
- 5) l'appropriation des facteurs de faisabilité, soit l'ensemble des ressources (humaines, financières, matérielles) et des compétences techniques requises pour mener le projet à terme.

Les entrevues fournissent un éclairage sur la façon dont se réalise la création d'une initiative de DÉC en fonction des étapes identifiées par Belley, donc sur celles de :

- l'émergence de leaders :

On a pris ça, X et moi, puis Y, trois membres du conseil. On s'impliquait une journée complète à tour de rôle : on n'a pas payé de temps pour commencer. B. Trois femmes? R. Trois femmes. On faisait notre journée

complète. On commençait à 9 heures et puis on finissait le soir. Le lendemain, c'était l'autre. Moi, j'avais pour principe qu'il faut savoir si ça va être rentable, et pour savoir si c'est rentable, il ne faut pas mettre juste des employés là. Il faut s'en occuper. Il faut le partir. Alors c'est ce qu'on a fait. (présidente d'une entreprise communautaire : 06, #0452)

- l'insatisfaction :

C'est la fusion [de] deux vestiaires qui marchaient un petit peu cahin-caha et ç'a été une discussion qui a duré un an de temps. Ils se sont dits : « Si on se fusionnait, avoir un local, être ouvert à tous les jours, parce qu'ils étaient ouverts une journée semaine les deux... » (présidente d'une entreprise communautaire : 06, #0414)

Le type d'emploi qu'on vise, c'est « aide général de cuisine » [...] Il y a comme une lacune parce qu'entre le cuisinier, il y a rien au niveau de la formation. Donc, c'est des emplois passe-partout où il y a toujours de l'ouvrage, des fois à temps partiel, mais quand même, il y a toujours de l'ouvrage. Quelqu'un qui travaille en cuisine, il finit toujours par s'en sortir. (une employée d'une entreprise d'insertion : 15, #1455)

- le repérage d'occasions :

Il y avait comme enjeu que c'était les écoles qui identifiaient les enfants pauvres et qu'en plus, les repas étaient livrés directement dans les écoles aux enfants pauvres. Il y avait l'enjeu que c'était les groupes communautaires et nous autres qui les prenaient avec l'enjeu que la plupart des groupes n'étaient pas prêts, mais nous on l'était, qu'on avait juste 2 \$, qu'on faisait ça à l'encontre de toutes les commissions scolaires et de tous les fonctionnaires. Mais en même temps, nous on refusait l'identification des enfants pauvres. On voulait le même principe des garderies, c'est-à-dire les parents s'inscrivent puis là on détermine s'ils ont le droit à la subvention. C'est ce qu'on fait. Puis en plus, avoir une alimentation adaptée, c'est-à-dire, où l'enfant ne mange pas un croissant jambon-fromage alors que chez lui, il va manger une beurrée de beurre de « peanuts ». On voulait une alimentation qui corresponde à la culture du milieu. On avait un mois pour s'organiser, pour le faire. Alors le conseil d'administration n'avait rien de planifié, rien d'organisé, on n'avait rien, aucune garantie, puis on l'a fait contre... B. Parce que le c.a. a dit : « C'est trop vite ». R. C'est ça. « C'est trop vite, on va exiger plus et on n'est pas prêt, on va être débordé. » Une chance qu'il y avait X sur le conseil, qui a dit : « Quand il y a des choses comme ça, il faut prendre le risque, sinon ça se représentera pas. » [Il] fallait qu'on accepte de le partir dans des conditions difficiles, avec des choses

compliquées, que peut-être la première année, on serait un peu perdant. [C'est] comme si on perdait ce contrat-là, on perdait aussi le contrôle et l'occasion aussi de rentrer dans les écoles. (coordonnatrice d'une entreprise d'insertion : 01, #0088)

Alors tout le monde a [...] vu que ça [...] donnait un bon coup de main puis que ça allait probablement aider d'autres gens, qui étaient très timides à cette époque-là, de sortir de chez eux, qui étaient étiquetés comme étant pauvres. Alors ils se sont dit : « On donne un coup de main et on va peut-être aider à d'autres à cliquer sur l'idée. » (cadre d'un regroupement de groupes d'entraide économique : 17, #1266)

- la crédibilité (confiance dans le potentiel de réussite) :

S'il y a eu un exemple coopératif, c'est celui de Montréal qu'ils ont retenu, car ils venaient de Montréal. Et le groupe qui a démarré [notre organisation], qui l'a partie, n'a jamais eu aucun lien avec aucun autre groupe communautaire qui ont été à peu près tous démarrés par un petit noyau de personnes. [...] C'est démarré de Montréal, avec une philosophie de Montréal. (directrice générale d'une coopérative de consommation : 05, #0337)

Donc, je ne vois pas pourquoi ils ne nous « passeraient » pas plus qu'à une PME ordinaire qui souvent, ne va pas gérer mieux que nous autres, puis même va se retrouver dans le rouge. Ils se sont rendu compte aussi qu'à mesure qu'il y avait des choses qui ne fonctionnaient pas, on prenait les mesures qu'il fallait pour ne pas que ça s'aggrave et que ça continue. On a prouvé qu'on était des bons gestionnaires au cours des ans. (bénévole d'une entreprise communautaire : 08, #0670)

R1. Mais ça va bien parce que, sans publicité, on s'est développé quand même une bonne clientèle, qui est peut-être une clientèle sympathisante, les CDÉC, les CLSC, mais c'est des gros consommateurs de buffets quand même. Puis on se fait un nom, on commence avec des groupes communautaires. R2. Il y en a un qui va nous faire de la publicité au Centre St-Pierre. R1. On commence à « pogner » d'autres contrats comme le CTQ. [...] C'est beaucoup du bouche à oreille : la restauration, c'est comme ça. Il faut que tu te montes une crédibilité. (deux employés d'une entreprise d'insertion : 15, #1460)

On travaillait sur des vrais « jobs » et mon père nous a donné beaucoup de responsabilités et on a appris un paquet d'affaires. Je sais pas si tu comprends, mais moi, quand on parle de formation, c'est qu'une ferme

familiale, c'est une entreprise et j'ai développé mon sens de l'entreprise au fond, là-dedans. (bénévole d'une entreprise communautaire : 03, #0208)

B. Quand tu as besoin de conseil, à qui tu te réfères? [...] R. On s'en parle, moi et ma mère, qui est actionnaire, et des fois quand c'est des choses administratives, j'ai un comptable. B. Ta mère a-t-elle une expérience administrative? R. Oui. C'est tout nouveau en entreprise privée, mais elle a eu une ferme, s'occupait de l'administration pendant plusieurs années. La « business » elle connaît ça. (propriétaire d'une entreprise : 13, #0969)

- la faisabilité (ressources et compétences techniques) :

C'est pour ça aussi qu'on a décidé de décentraliser et de développer des petites choses plutôt que de devenir gros, parce qu'effectivement, là, tu ne peux plus, sauf faire des demandes en trois exemplaires et tout le « kit ». (coordonnatrice d'une entreprise d'insertion : 01, #0055)

Quand j'ai fait la réunion avec tout le personnel la semaine passée, c'est que, au niveau des états financiers, il y avait au 31 mars, 121 000 \$ de surplus, mais c'était des subventions qui étaient rentrées pour [une organisation associée] et c'est devenu [un] actif comme au mois d'août. Donc le surplus, il n'était pas réel, mais là le monde : « C'est quoi que c'est devenu? »... (coordonnatrice d'une entreprise d'insertion : 01, #0104)

Ça faisait six mois [que le projet] était en train d'être mis en place par les groupes communautaires. Ils nous présentent une demande et on dit : « Peut-être qu'on devrait travailler ensemble pour voir comment vous allez développer votre demande? » « Non, non, pas de problème, c'est nous qui allons le faire. » « C'est correct, comme vous voulez. » Sauf que, à la première rencontre, après qu'on a reçu le projet, [...] j'ai posé une première question. J'ai dit : « C'est quoi vos frais fixes? » Parce qu'on parle de [ce secteur], on parle d'entreprise OSBL, mais si une entreprise veut avoir des revenus, il y a des dépenses certainement. C'était une réponse qu'ils n'étaient pas capables de me donner, même que c'était la première fois qu'ils entendaient dire qu'ils avaient besoin de savoir c'était quoi ces frais fixes. (coordonnateur d'une organisation intermédiaire : 02, #1356)

C'est une petite équipe, donc on se perd pas de vue longtemps. À ce niveau-là, l'atmosphère est plutôt familiale, puis on travaille tous avec un objectif à court, à moyen terme commun, puis il y a toujours moyen pour tout le monde d'intervenir, la place à l'initiative. (coordonnatrice d'une entreprise communautaire : 04, #1527)

Et le comptable est invité pour venir donner le rapport financier puis l'expliquer, s'il y a des questions qui se posent, puis il s'en pose des questions. (présidente d'une entreprise communautaire : 06, #0440)

C'est moi qui assure la gestion des chiffres, la comptabilité. Donc, je suis plus en mesure de dire « oui, on peut dépenser ça, oui on peut faire ça, non on ne peut pas le faire ». (bénévole d'une entreprise communautaire : 08, #0643)

On a eu dans ce temps-là, au moment de la mise sur pied, un comité aviseur qu'on rencontrait plus ou moins régulièrement, qui était formé de personnes un peu plus habiles, soit gestion, comptabilité, etc., puis qui ont pu nous donner certains conseils importants. On a fait affaires aussi avec un architecte qui lui, a été notre aviseur dans presque l'ensemble de la totalité de nos rénovations et même après, quand on a eu des problèmes avec les inspecteurs des bâtiments, ou je ne sais pas quoi, on est allé lui demander son avis, c'est lui qui nous a tout réglé ça. On s'est servi de ressources qu'il y avait dans le milieu aussi parce que c'est évident, [la gestionnaire] n'a pas de formation en ingénieur puis je ne pense pas qu'on lui en demanderait non plus. (bénévole d'une entreprise communautaire : 08, #0665)

[II] y a des personnes qui vont soumissionner avec des compagnies de Montréal, puis des fois, on les a. Des fois, les compagnies de Montréal sont pas mal plus grosses que nous autres, mais des fois ils ont plus de personnel, ça coûte plus cher de loyer : c'est tous des petits facteurs, des fois, qui augmentent leur produit. (propriétaire d'une entreprise : 13, #0952)

Sur le plan de la gestion des initiatives de DÉC, les entrevues fournissent des informations sur la façon dont celle-ci se réalise. Les citations indiquent que, par exemple, bien que la gestion soit souvent collective, sa qualité semblerait avant tout liée aux gestionnaires eux-mêmes et non à l'entreprise en tant que telle :

Je pense qu'en améliorant notre gestion, on serait capable d'arriver, mais nous autres on est habitué de gérer comme le monde sur le B.S., c'est-à-dire ils prennent des sous, puis là ça va bien, tu achètes tout ce dont tu as besoin. Puis là, trois mois plus tard, t'en n'as plus de sous. Ah, bien là, ça va mal! On s'est amélioré un petit peu, mais pas vraiment. (coordonnatrice d'une entreprise d'insertion : 01, #0070)

Au niveau des emprunts, que ce soit pour des emprunts d'équipements ou les emprunts de marges de crédit, je dois dire qu'on n'a aucun problème. On a des emprunts mineurs d'équipement et on a une marge de crédit qui

n'est pas la moitié de nos stocks, au contraire. On a une gestion qui est reconnue par la caisse populaire comme un bas de laine à peu près, alors on est très sécuritaires. Et je pense que c'est personnalisé aux gestionnaires en place et non pas que ce soit une coopérative ou non. Une autre personne arriverait demain matin, c'est une autre affaire. (directrice générale d'une coopérative de consommation : 05, #0372)

Les entrevues laissent également entrevoir que certaines étapes du processus de création d'une entreprise semblent se transformer en composantes de la gestion qui suit le démarrage, dont, en particulier :

- la présence de leaders :

B. C'est qui les leaders? R. On est toutes sortes de monde. C'est majoritairement du monde qui ont été sur les programmes EXTRA qui sont passés responsables [de notre organisation]. C'est principalement des femmes, chefs de famille, et tu as le responsable du personnel qui est à peu près le seul qui n'était pas sur le « B.S. » avant, mais qui a travaillé pendant trois ans avec nous à temps partiel avant qu'on l'embarque à temps plein. Toutes les autres, ce sont des personnes qui sont passées sur des programmes EXTRA et qui ont appris sur le tas. (coordonnatrice d'une entreprise d'insertion : 01, #0051)

Quand tu es chef d'entreprise, tu veux toujours avoir plus, tu en demandes toujours plus : c'est comme ça. B. Où as-tu appris ça? R. Je pense que j'ai appris ça au fur et à mesure, depuis que je suis ici. Au moment que j'ai pris le contrôle. B. Pensais-tu de même avant? R. Non, je pensais différent. B. Qu'est-ce que tu pensais avant? R. Juste le travail puis à ma paye. Mais quand tu vois d'un autre œil, c'est différent. B. Tu te sentais plus salarié même si tu étais actionnaire. R. Oui, dans le fond, quand tu es à l'extérieur et que tu n'es pas ici, c'est différent. B. Est-ce que cette prise de conscience, c'est personnel à toi? Tu le vis comme chef d'entreprise, mais lorsque tu n'es pas chef d'entreprise, tu penses plus comme salarié. Penses-tu que ça se vit de la même manière chez tes employés, parce qu'ils vivent un peu comme toi tu vivais comme salarié... R. Je ne le sais pas. Je ne leur ai jamais posé la question. (propriétaire d'une entreprise : 13, #0976)

- l'insatisfaction avec la situation qui prévaut :

En tout cas, je pense que tout le monde le sait dans ce qui est entreprise, quand on ne se développe pas, c'est la mort. (coordonnatrice d'une entreprise d'insertion : 01, #0026)

Ç'a éclaté un peu et c'est devenu une autogestion de fait — pas de choix, de fait — et moi, quand ils sont venus me chercher, c'était en terme de : « On a besoin de restructurer. On ne sait pas quel mode de gestion. Ce qui est clair, c'est qu'on est dans une autogestion. On ne la souhaite pas nécessairement. Alors si on la souhaite, il faut l'organiser. » (coordonnatrice d'une entreprise communautaire : 04, #0245)

Des pistes alternatives de financement, ça, c'est l'autre élément. Y a-t-il moyen à quelque part de se créer un espace de financement puis d'autofinancement qui ne soit pas tributaire des programmes puis du gouvernement, uniquement des programmes de gouvernement? C'est une diversification des sources de financement pour permettre le maintien de l'autonomie, qui permette justement le maintien des valeurs à la base. (coordonnateur d'une organisation intermédiaire : 14, #1109)

- la confiance dans le rôle joué par l'entreprise et dans ses capacités :

C'est quoi le marché [de votre organisation]? R. C'est la communauté du quartier et même s'il n'y avait plus de monde sur le B.S.. Supposons que tout le monde travaillait. Toute la question d'avoir un restaurant communautaire où les jeunes ne mangent pas tout seuls chez eux, où les gens sont en lien avec d'autres, pour moi, l'avenir [de notre organisation] est quand même là. (coordonnatrice d'une entreprise d'insertion : 01, #0058)

[Notre organisation] a tout ce qu'il faut, tout est en place pour passer à travers la crise. Les facteurs qui interviennent puis on n'a pas le contrôle là-dessus, c'est des facteurs externes. Tout est en place pour que tous les facteurs internes [...] passent à travers un plan de développement qui est en train de se construire, qu'on a un petit peu secondarisé pour passer à travers, mais c'est clair, l'intention est là, la direction des priorités pour trouver notre créneau, bien l'identifier puis pousser dans un sens est en démarche aussi. Je pense que toutes les conditions sont réunies objectivement pour se « greyer » d'un avenir. (coordonnatrice d'une entreprise communautaire : 04, #0303)

Une étape importante aussi, ç'a été l'année dernière, où l'on a atteint un point de survie, un point de rentabilité, c'est une étape très importante quand on peut le dire aux groupes : « Ben non, y aura pas d'augmentation [...] cette année parce qu'on arrive. » [...] On a fait nos preuves qu'on était sérieux, qu'on était capable de gérer comme du monde : on n'est pas des sans dessein. (bénévole d'une entreprise communautaire : 08, #0631 et #0670)

### 3.3.2.2 INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Un grand nombre de variables viennent forcément influencer sur le processus de démarrage d'une entreprise : le secteur d'activité, les stratégies commerciales adoptées (prospectives, défensives, sélectives, réactives...), les motivations, les caractéristiques comportementales et les habiletés de l'entrepreneur, l'expérience et les connaissances des personnes travaillant dans l'entreprise, l'originalité, la qualité et le prix du produit ou du service, l'environnement, les organismes de support... (Théoret et Martin, 1989: 5-9). Rien n'indique que la situation serait très différente dans une initiative de DÉC. Idéalement, il faudrait connaître toutes ces variables et en tenir compte partout. Dans la pratique, il faut chercher à en connaître le plus grand nombre possible et en tenir compte là où elles sont déterminantes. Sur ce plan, les entrevues jettent un peu de lumière sur les particularités de l'entrepreneuriat social tant au moment de la mise en route de l'initiative de DÉC que durant les années qui la suivent.

Par exemple, sur le plan des leaders, ceux qui démarrent les initiatives de DÉC ou de nouveaux volets d'activité de celles qui existent sont souvent des personnes généralement non perçues comme étant de leaders naturels : une prestataire de la sécurité du revenu (entrevue n° 01), un immigrant (entrevue n° 02), des personnes âgées (entrevue n° 06), une personne handicapée (entrevue n° 13), des jeunes sans travail (entrevue n° 15). Les initiatives de DÉC sembleraient ainsi jouer un rôle d'*empowerment* communautaire pour ces individus. De plus, les groupes d'entraide « représentent souvent un cadre propice à l'identification de leaders qui pourront être mis à contribution pour la réalisation d'actions plus larges ou plus difficiles » (Turcotte, 1994: 127), et on peut croire que certaines initiatives de DÉC peuvent fonctionner comme des groupes d'entraide, même une entreprise d'insertion (01, #0051). Cependant, ce serait parfois des circonstances particulières qui provoquent la transformation en leader (propriétaire d'une entreprise : 13, #0976).

L'étape de l'insatisfaction renvoie à la « discontinuité dans la trajectoire de vie de l'entrepreneur » (Belley, 1987: 7) provoquée par des circonstances négatives, particulièrement la perte d'emploi et l'ennui au travail, ou positives, tels le l'apparition d'une occasion, le mûrissement d'une idée antérieure ou l'influence de l'extérieur, qui déclenche le processus de création d'entreprise

dans le but d'améliorer l'état de situation actuel (*ibid.*: 18-26). Dans le cas des initiatives de DÉC, l'insatisfaction semble davantage liée à des problèmes d'ordre social, tels des services à la population jugés inadéquats (06, #0414) ou le chômage chez les jeunes (15, #1455).

Cela semble être le même phénomène qui sous-tend le repérage d'occasions, c'est-à-dire la transformation d'une idée en projet d'entreprise : « l'occasion est l'idée, ancrée dans les besoins du client, les conditions favorables, les avantages concurrentiels et [...] l'occasion de son exploitation au moment précis » (*ibid.*: 27). Sur ce plan, les entrevues suggèrent que l'arrivée d'un programme public puisse également parfois servir de déclencheur. Saisir l'occasion, c'est aussi tenter d'accroître l'emprise sur les ressources, un enjeu particulièrement significatif : dans le programme de repas pour les enfants (01, #0088), c'est l'équipe de travailleurs et de travailleuses qui va déterminer la clientèle, choisir les menus, fixer les prix, le tout en fonction de la culture du milieu. On ne verra les résultats que dans 20 ans, une fois que les enfants seront adultes...

Les entrevues sont peu explicites sur le passage du groupe d'entraide économique à l'entreprise communautaire. La seule citation repérée, celle d'une cadre d'un regroupement de groupes d'entraide économique (17, #1266), fait référence à l'esprit animant des gens s'inscrivant dans une orientation de développement local. Il ne serait pas farfelu de croire que d'autres facteurs positifs selon le modèle proposé par Belley — identification d'une occasion, mûrissement d'une idée, influence externe... — pourraient s'appliquer aussi bien ici qu'ailleurs. Quant aux facteurs négatifs d'insatisfaction proposés — perte d'emploi, insatisfaction au travail... —, ceux-ci semblent peu pertinents à première vue sur le plan de l'entrepreneuriat social, sauf si une ou des participantes du groupe subissent un tel événement en dehors du groupe. Cependant, des circonstances négatives indépendantes de la volonté des participantes mais les affectant toutes ou en bonne partie — par exemple, des changements législatifs réduisant les prestations sociales ou l'augmentation de dépenses personnelles non alimentaires (loyer, chauffage...) — pourraient peut-être se révéler des étincelles dans la recherche de moyens pour réduire les coûts liés à l'alimentation ou pour augmenter les revenus personnels. À ce niveau, il faut noter qu'une situation économique « négative »

s'avère le lot quotidien de la grande majorité des participants et des participantes de groupes d'entraide économique. Ne serait-il pas alors logique de croire qu'une telle démarche pourrait être initiée par les membres d'une cuisine collective tout simplement dans le but d'accroître les bénéfices retirés de l'action de « popoter » ensemble, comme en témoigne la citation antérieure d'une cadre d'un regroupement de groupes d'entraide économique (17, #1280)?

L'expérience personnelle semble être un élément déterminant dans l'aptitude à voir une occasion, car la familiarité avec un champ d'activité favorise la germination d'une idée à exploiter pour satisfaire un besoin. Cependant, si le domaine n'est pas familier à l'entrepreneur, « il pourra compenser ce manque de connaissance par la recherche d'une association quelconque » (*ibid.*: 32). Les groupes d'entraide économique peuvent être des incubateurs à ce niveau, car les membres d'un groupe d'entraide économique possèdent fréquemment des expériences liées à des tâches (couture, garde d'enfants...) ou des passe-temps (artisanat, bricolage...) qui peuvent répondre aux besoins d'un marché. Les participantes et les participants des cercles d'emprunt, par exemple, arrivent souvent avec des projets de microentreprises qui fonctionnent déjà informellement (McMurtry, 1993: 67).

La crédibilité renvoie à la conviction de la part de l'entrepreneur que son projet d'entreprise peut se réaliser. Or la présence d'« images d'imitation », dans le sens de modèles en activité permettant la comparaison, semble être le facteur principal de crédibilité (Belley, 1987: 34-37). Cette idée de modèles auxquels on peut se référer est assez présente dans les écrits de langue anglaise sur le développement — on parle beaucoup de « role models » et de « best practices »<sup>60</sup> —, mais elle semble moins présente dans les écrits en français — ou dans ceux sur l'*empowerment*, quelle que soit la langue. Chose certaine, c'est qu'un groupe de personnes avec une capacité d'analyse pourra utiliser des modèles organisationnels de la même façon que les entrepreneurs

---

<sup>60</sup> Voir, par exemple, le Best Practices and Local Leadership Programme (BLP), United Nations Centre for Human Settlements (Habitat), site Internet consulté le 10 juillet 2000 [<http://www.sustainabledevelopment.org/blr/>]. Voir également : Network of Centers for Rural Cooperative Development (1996).

en devenir cherchent à reproduire les façons de faire des gens d'affaires qu'ils et elles admirent, leurs mentors. L'entrevue avec un bénévole d'une entreprise communautaire (08, #0670) signale que la reconnaissance de sa compétence par d'autres pourrait aussi accroître la crédibilité du projet.

L'existence d'un milieu à forte tendance entrepreneuriale pourrait favoriser la confiance dans le potentiel de réussite de la mise en marche d'une entreprise (*ibid.*: 37-48). La vie familiale et scolaire antérieure jouerait aussi assez souvent un rôle important (*ibid.*: 46-47). Certaines entrevues (03, #0208; 13, #0969) semblent confirmer ces idées. Certes, puisque l'existence de réseaux relationnels, c'est-à-dire, « un réseau de personnes sur lesquelles les entrepreneurs peuvent compter » (*ibid.*: 47), peut également constituer un facteur de crédibilité, la participation à un groupe d'entraide économique, compte tenu de l'engagement mutuel des membres, pourrait s'avérer un élément fort déterminant.

La faisabilité dépend de l'existence d'un marché pour les produits ou les services d'une entreprise et de la présence de l'ensemble des ressources nécessaires pour à la fois satisfaire le marché et maintenir les opérations de l'entreprise. Cette étape est en fait multiple (Perry, 1989: 26-41; Westcoast Development Group, 1991: 45-81). Elle débute par l'articulation de la mission de l'entreprise et par l'évaluation approximative du marché potentiel et des ressources humaines, financières et matérielles correspondantes. Elle est suivie par l'identification des ressources disponibles et par l'investigation des solutions de rechange pour combler celles qui manquent. L'ensemble de ces informations permet d'effectuer un calcul préliminaire du seuil de rentabilité et de cerner la faisabilité du projet. D'autres facteurs viennent influencer sur l'évaluation, par exemple, l'environnement socio-économique et réglementaire. Lorsque celle-ci s'avère positive, le processus d'organisation de la nouvelle entreprise s'enclenche et s'enchaîne avec l'élaboration du plan d'affaires.

La rédaction du plan d'affaires est sans doute l'étape la plus complexe et la plus déterminante de tout le processus de création d'une entreprise. Les personnes engagées dans le projet doivent s'approprier un grand nombre de concepts nouveaux, dont la mise en pratique requiert souvent une grande capacité d'analyse. Par exemple, le calcul du seuil de rentabilité nécessite une

connaissance de la logique soutenant les économies d'échelle. Or l'exemple fourni par le coordonnateur d'une organisation intermédiaire (02, #1356) laisse entendre que certains promoteurs du milieu communautaire ne possèdent même pas les connaissances rudimentaires de l'analyse financière. Comme le signalent le propriétaire d'une entreprise (13, #0969) ainsi qu'une bénévole d'une entreprise communautaire (08, #0665), des lacunes de ce genre peuvent être comblées par l'utilisation de ressources professionnelles (comptabilité, architecture...) ou en s'appuyant sur des personnes compétentes dans l'entourage immédiat de l'entrepreneur. Cependant, l'idée soulevée par cette même bénévole de la mise sur pied d'un comité aviseur retient l'attention à cause de sa dimension collective. En fait, tenant compte que la mobilisation bénévole de ressources locales figurerait comme une des particularités des initiatives de l'économie sociale (Laville, 1992), il semble plausible de penser qu'une telle capacité fait partie des caractéristiques de l'entrepreneuriat social (tableau 16).

Dans l'ensemble, les écueils auxquels les nouvelles entreprises feront face — où la sous-capitalisation, la planification inadéquate et la méconnaissance des techniques de commercialisation figurent au premier plan (White, 1977, dans Fortin, 1986: 11) — demeurent nombreux et renvoient ainsi à la dimension des compétences techniques du processus d'*empowerment* individuel tout en confirmant la nécessité d'une rigueur exemplaire. De plus, lorsqu'il s'agit d'une initiative de DÉC, tout ce qui précède doit s'accomplir évidemment en intégrant la dimension sociale de l'entreprise et en tenant compte des valeurs collectives et communautaires promues par les personnes ou les organisations engagées dans le projet. Bien qu'elles n'émergent pas directement des citations, la capacité d'analyser les valeurs et les objectifs qui se dégagent de la planification du projet en fonction des valeurs et des objectifs souhaités au départ ainsi que la capacité d'adapter soit le projet, soit les attentes suite à la suite de l'analyse (Skloot, 1988: 32-33) teintent les caractéristiques de l'entrepreneuriat social d'un pragmatisme essentiel à la faisabilité du projet sur tous ses plans.

La prise de décision dans toute entreprise requiert des connaissances et des habiletés permettant de saisir son évolution. Ainsi, les personnes doivent-elles pouvoir lire et analyser des rapports financiers. En fait, il ne faut pas sous-

estimer l'importance de posséder des connaissances en comptabilité dans les entreprises communautaires, car la maîtrise du langage financier permet un contrôle éclairé des ressources financières. Comme l'indique tout naturellement la bénévoles d'une entreprise communautaire (08, #0643), les membres des instances décisionnelles dépourvus de ce savoir se trouvent à la merci de la bonne foi de ceux et celles qui la maîtrisent. Il s'ensuit que les organisations intermédiaires et les autres regroupements doivent également posséder ce langage. Cependant, dans ce dernier cas, les connaissances doivent dépasser la simple comptabilité de l'entreprise et comprendre également la capacité d'interpréter les indicateurs microéconomiques et macroéconomiques et de plus en plus, ceux de la rentabilité sociale. C'est tout un degré de compétence!

Il importe toutefois de noter que la taille des initiatives de DÉC sera généralement assez petite. Outre les avantages qu'elle procure sur les plans de la participation et des communications, comme le souligne la coordonnatrice d'une entreprise communautaire (04, #1527), cette question tire son importance de la corrélation entre la taille d'une entreprise et les ressources requises pour la maintenir (01, #0055). En d'autres mots, plus l'entreprise sera petite, moindres seront généralement — mais pas toujours! — les besoins d'argent, d'équipements et de ressources humaines. Ainsi, le marché requis pour atteindre le seuil de rentabilité sera-t-il fonction de la taille de l'entreprise, la taille pouvant même parfois constituer un avantage concurrentiel selon le propriétaire d'une entreprise (13, #0952). De plus, le fait d'avoir atteint le seuil de rentabilité permet de prendre des décisions — comme ne pas augmenter le prix (08, #0631) —, mais il procurerait également un sentiment de sécurité. Sans ce sentiment de sécurité, l'*empowerment* me semble impossible. Par contre, les entreprises qui décident de rester petites sont inévitablement confinées à des marchés de très petite taille ou à des créneaux très spécifiques, car elles ne peuvent pas bénéficier d'économies d'échelle comme peuvent le faire de plus grosses entreprises. La mise en commun de services peut pallier ce dernier obstacle, ce que plusieurs commissaires industriels font pour les PME.

### 3.3.3 ENJEUX PARTICULIERS DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL

Bien que l'entrepreneuriat social puisse posséder des caractéristiques et des particularités sur le plan opérationnel qui lui semblent propres, il faut noter que le cadre socioéconomique à l'intérieur duquel il se manifeste ne lui est pas particulier. En fait, les initiatives de DÉC doivent tirer leur épingle du jeu à l'intérieur d'un système économique, le capitalisme, qui ne fait pas de distinction entre les entreprises et les organismes ayant un volet social et ceux qui en n'ont pas. Cette section approfondit deux enjeux importants pour les initiatives de DÉC dans ce contexte : le marché ainsi que l'accumulation et le contrôle du capital.

#### 3.3.3.1 LE MARCHÉ

À première vue, le mode de régulation du système capitaliste, le marché, régit toutes les activités marchandes. Or les initiatives de DÉC conjuguent généralement à la fois des activités marchandes et non marchandes. Il s'ensuit que la façon dont elles arrivent à effectuer cette conjugaison — ou, en d'autres mots, à harmoniser leurs objectifs sociaux aux impératifs économiques — constitue un enjeu de taille. Comme en fait foi la section qui suit, les entrevues retenues permettent de saisir plusieurs dimensions ainsi que quelques dilemmes de l'enjeu que représente le fonctionnement des initiatives de DÉC à l'intérieur de l'économie de marché.

##### 3.3.3.1.1 Description des résultats

Selon la coordonnatrice d'une entreprise communautaire (04, #0218), le maintien de la sécurité financière obligerait la recherche de nouvelles avenues de financement lorsque les sources existantes sont inadéquates. D'autres citations indiquent qu'un changement de cap peut se produire lorsqu'une entreprise dépend, en tout ou en partie, de transactions marchandes rentables pour assurer sa survie :

Je trouve que le développement d'entreprises, c'est que, quelque part, tu te salis les mains. À un moment donné, tu as des objectifs. Tu dis : « Bon, ce n'est pas cette année-là, puis je vais être obligé de faire des concessions à mes grands principes, puis ça va être croche des bouts. » (coordonnatrice d'une entreprise d'insertion : 01, #0090)

Maintenant, je peux dire qu'à l'intérieur, l'évolution des mentalités et l'évolution des personnes dans chacun des rôles qu'elles occupent est rendue à un point où on peut vraiment se poser la question sur comment on se positionne sur le marché et sur quels moyens on va se donner pour occuper notre créneau de marché. Mais la perception est beaucoup plus maintenant petite entreprise, pour arriver à faire vivre notre mission, que missionnaire. (coordonnatrice d'une entreprise communautaire : 04, #0236)

D'autres entrevues révèlent que la recherche de rentabilité peut provoquer des changements dans les priorités de travail ou dans les activités :

[On] ne s'est pas arrêté deux minutes, on a été « pogné » dans la production à tout prix, puis après ça, on se trouve dans un cul-de-sac puis on a des problèmes. (coordonnatrice d'une entreprise d'insertion : 01, #0077)

Tu sais, il faut que tu calcules tout, Bill. On s'est rendu compte que ce n'était pas rentable, pas du tout, parce qu'on mobilisait une employée ou deux pour s'occuper de la vente et, pendant ce temps, nos chiffres d'affaires baissaient. (présidente d'une entreprise communautaire : 06, #0477)

Quand ce « boum » là va être fait, en termes de location, ça va être assez stable. Donc, de plus en plus, on passe à autre chose [...], le comité permanent autant que les employés, surtout [la] gestionnaire. Ç'a été beaucoup sa tâche depuis l'entrée, parce qu'il fallait rentabiliser l'édifice. (bénévole d'une entreprise communautaire : 08, #0654)

Je me souviens des coopératives alimentaires où, quand on frappait des difficultés financières, on passait un an là-dessus puis tu regardais les rapports de conseil d'administration, tu n'avais pas parlé d'autre chose pendant un an de temps. Mais en même temps, c'est un cercle vicieux, aussi, parce que tu peux parler juste de survie économique, mais ta survie économique passe aussi par tout ce que tu vas y injecter au niveau âme, conscience, etc. Si tu ne fais pas un, tu risques de mettre l'autre en péril aussi. Je ne pense pas que c'est le cas actuellement dans [notre organisation] mais, oui, ça fait aussi que les gens parlent plus de ça que d'autre chose. Aussitôt qu'il y a des problèmes financiers à quelque part, tout le monde « focusse » là-dessus. [...] Tu sais en même temps qu'il faudrait que tu fasses autre chose aussi, mais c'est comme si tu n'avais jamais les ressources nécessaires pour le faire. [...] Dans le sens que, si [...] tu n'as pas les ressources pour le faire ça, tu vas aller au plus pressant. Donc, tu vas « focusser » sur les chiffres parce que c'est là qu'il faut que tu « focusses » au départ. (bénévole d'une entreprise communautaire : 08, #0701)

Par contre, les entrevues laissent croire que plusieurs initiatives de DÉC semblent avoir trouvé des façons pour concilier les activités marchandes et les objectifs sociaux :

En quelque part, on développe des services complètement marginaux. [...] Il y a des services pour les enfants qui existent dans nos écoles où ça te coûte, pour ton enfant, 2 \$ juste pour qu'il ait le droit de rester là sur l'heure du midi, et il faut qu'il apporte son lunch. Si tu regardes après ça, ça peut aller jusqu'à 5 \$ ou 6 \$ par jour. Nous, ce qu'on a développé, c'est un service complètement parallèle où, en même temps, on redéveloppe tout l'aspect aussi éducation, valeur du quartier dans l'animation des enfants pour un coût de 50 sous. (coordonnatrice d'une entreprise d'insertion : 01, #0059)

Là-bas, on vend ça au sac d'épicerie, un sac d'épicerie bien plein [...] 3 \$. Il peut avoir huit paires de pantalons dedans. On doit vendre pour 2 500 \$ à 3 000 \$ par mois, ça veut dire 1 000 sacs d'épicerie. Tu mets ça, ça en fait de la guenille. Je pense qu'il y a des gens qui sont en difficulté puis qui ont besoin d'avoir accès à du linge presque gratuit, avoir accès à des meubles presque gratuits. Tu prévois un besoin social criant comme tu prévois un marché. (bénévole d'une entreprise communautaire : 03, #0211)

On n'a pas de grilles horaires fixes parce que la clientèle qu'on rejoint le plus demeure la clientèle qui est dans les groupes communautaires par les programmes de développement de l'emploi. Alors ils font leurs plans de formation, ils ont leurs subventions, ils réalisent leurs plans de formation, et nous, pour aller avec eux, on ouvre des « groupes-cours » à la semaine en fonction de quand les subventions tombent pour cette clientèle-là. [...Les itinérantes] nous ont contacté pour nous dire : « On a soumis un projet de formation de telle façon dans la formation journalistique, on aimerait avoir vos commentaires et tout ça. » [...] On a ajusté notre intervention à ce pourquoi elles voulaient de la formation, très ajustée à elles, à chacune d'elles. [...] Notre client, c'est le groupe. Eux, leur financement vient d'un projet. (coordonnatrice d'une entreprise communautaire : 04, #0227 et #0279)

Le militantisme pour l'implication à [notre coopérative], c'est dans les achats de produits. Et un membre garde son statut de membre quand il achète des produits. Alors, l'implication se mesure à la participation aux opérations. [...] Quand les membres se réunissent pour avoir un approvisionnement au meilleur prix, meilleure qualité et meilleur prix, et que cette satisfaction-là ils l'ont en magasin, ils ont la confiance. [...] Alors on serait une entreprise privée, ça serait pareil. (directrice générale d'une coopérative de consommation : 05, #0330 et #0386)

On a donné cette année 28 000 \$ à Centraide. On supporte [une organisation communautaire] en difficulté, on leur a donné 5 000 \$. Ils n'avaient pas de frigidaire, j'ai parlé au conseil et ils ont dit oui. J'ai dit : « Allez vous acheter un frigidaire puis envoyez-nous la facture ». B. Combien, en gros, [votre entreprise communautaire] peut-il redistribuer dans la population? R. Je n'ai pas mon bilan par cœur, au-dessus de 100 000 \$. [...] Mais si on vend des choses qui ne sont pas neuves mais qui sont propres, qui sont utilisables, elle va dire : « J'ai payé ma chaise 5 \$, mais j'ai pour 15 \$. » C'est mon principe. [...] C'est parce qu'on donne satisfaction à notre clientèle qu'on continue puis que notre chiffre d'affaires grossit. Puis automatiquement, nos dons grossissent aussi. [...] Mais client ou usager, c'est un client, il vient puis il achète. C'est pas seulement des démunis parce qu'on ferait pas ce chiffre d'affaire-là. C'est comme une femme qui disait une bonne fois : « Ça me gêne de venir acheter là. » J'ai dit : « Madame, non. Dites-vous que vous avez de l'argent pour aller acheter à la Boutique X, mais que vous avez quelque chose que vous trouvez beau ici puis que vous le prenez. Là, vous apportez votre contribution que nous, on fait des dons. » Bien, elle dit : « J'avais pas pensé à ça. » (présidente d'une entreprise communautaire : 06, #0465, #0495 et #0528)

Là, on a eu peur, à un moment donné, de se retrouver dans une situation où on n'aurait plus rien à faire. De là, on s'est dit : faut développer des nouveaux produits. [...] Et [notre nouveau produit] a été créé suite à des commentaires clients et il a été calculé, non pas pour faire de l'argent, mais parce qu'on sentait qu'il fallait faire quelque chose pour maintenir nos roulements de production confortables à l'atelier. (cadre d'une entreprise d'insertion : 10, #0753)

On a beaucoup réfléchi à savoir ce serait quoi qu'on ferait comme travail, ça, c'est au début du projet. Parce [...] que le restaurant, [...] il y a de la perte. On veut aussi avoir un rôle communautaire, aider la population. [...] Puis, X, je me souviens l'année passée, il me disait : « Tu sais, le bois, tu ne te casses pas la tête : s'il y a un jeune qui ne rentre pas, ce n'est pas grave. Le bois va attendre. Tandis qu'un repas, ça n'attend pas : les enfants attendent pour dîner. » On a décidé quand même d'aller vers la restauration parce qu'on s'est dit que c'est un métier qui donne beaucoup de chance de travail. Avec le peu de qualifications que nos jeunes avaient, à date, on avait vu que c'était le meilleur choix. (une employée d'une entreprise d'insertion : 15, #1475)

Et au moins une entrevue révèle certains effets positifs d'une telle conciliation :

Puis ça m'amène à te dire qu'après qu'on a eu fait ça [les jouets], il y avait des gens pauvres qui nous disaient : « Bien cette année, on va pouvoir dire aux enfants que c'est nous autres qui avons payé les jouets qui sont en dessous de l'arbre de Noël. Ce n'est pas la police qui est venue les porter ». C'est quelque chose quand tu te fais dire ça à la caisse, tu sais, puis que le monsieur dit : « Bien, ma femme, c'est moi qui t'ai payé ta robe. Elle coûte juste 1,50 \$ mais c'est moi qui te l'ai payée ta belle robe que tu vas porter le soir du réveillon. » [...] C'est quelque chose! Les employées ont dit : « C'est valorisant quand on se fait dire des choses comme ça par des gens, qui, avant ça, étaient obligés de demander, puis de demander. » Ce n'est pas tout le monde. Il y en a qui se fient peut-être mais c'est un petit nombre. La plupart veulent bien avoir leurs affaires puis payer leurs affaires. (présidente d'une entreprise communautaire : 06, #0487)

Les entrevues identifient plusieurs dilemmes pour les entreprises à caractère social en lien avec les activités marchandes, tels : la concurrence dans les services aux personnes démunies — vêtements à prix modiques (03, #0192); le refus de partager un marché — jouets usagés (06, #0486); la difficulté d'un groupe d'experts en marketing de grandes entreprises à élaborer une stratégie de marketing pour une entreprise d'insertion qui a de la concurrence, qui n'a pas un but de faire de l'argent, mais qui veut suffisamment de contrats pour faire travailler les jeunes douze mois par année (10, #0713); la décision par la même entreprise d'insertion de perdre un gros contrat plutôt que de forcer les jeunes à faire des heures supplémentaires les fins de semaine (10, #0772).

L'entrevue avec la coordonnatrice d'une entreprise communautaire a révélé encore d'autres enjeux sur le plan des activités marchandes :

- lorsqu'une entreprise communautaire vend des connaissances plutôt que des biens ou des services, son action marchande peut provoquer l'effet pervers de former de futurs concurrents (04, #0233);
- les entreprises communautaires qui cultivent des marchés où le financement provient de subventions doivent s'adapter au fait que les programmes sont souvent temporaires (04, #0229), et leur personnel sera, en conséquence, souvent à contrat ou à temps partiel et subira le même sort que des employés à taux horaire lorsque la production baisse dans une usine (04, #0277);

- la concurrence peut avoir pour effet de bloquer l'*empowerment* lorsque le concurrent est également un organisme d'État qui octroie certains contrats et qui accorde l'accréditation professionnelle permettant d'œuvrer dans un domaine précis (04, #0282 et #0297);
- les compétences ne sont pas garantes de la capacité d'entreprendre de nouveaux projets, car les ressources financières sont toujours nécessaires (04, #0234);
- même si de nouveaux services ont pour origine la demande des gens ou des groupes du milieu, cela ne signifie pas pour autant que ceux-ci ont leur mot à dire quant à la façon dont ils seront organisés ou financés, car l'entreprise a toujours le dernier mot sur la production et la commercialisation des produits et des services (04, #0228).

### 3.3.3.1.2 *Interprétation des résultats*

La coordonnatrice d'une entreprise d'insertion (01, #0090) ne perçoit pas l'avenue des activités marchandes comme une voie facile pour atteindre les objectifs sociaux<sup>61</sup>. Pourquoi, alors, emprunter ce sentier? Certaines initiatives de DÉC ne semblent pas avoir vraiment le choix. Par exemple, le financement « dégressif » auquel la coordonnatrice d'une entreprise communautaire fait référence (04, #0218) repose sur l'idée que le milieu doit subvenir à ses propres besoins. Dans le cas cité, où les services s'adressaient à l'origine aux femmes et aux groupes communautaires, l'exigence d'autofinancement futur semble avoir obligé l'organisme à adopter comme solution de recruter d'autres

---

<sup>61</sup> Cette situation n'est pas limitée aux seules initiatives québécoises. À titre d'exemple, une recherche européenne (Laville, 1993) révélait que les coopératives mises en route par des gens souhaitant pratiquer leurs métiers « autrement » — de façon moins institutionnelle, avec une approche plus globale et plus centrée sur l'être humain, avec une gestion plus participative et plus égalitaire, où les responsabilités et les droits sont identiques... — avaient presque toutes disparues. Celles qui ont tenu le coup ont dû s'insérer dans une logique marchande et renoncer à leur projet de changer la société. La même étude démontrait que les nouvelles coopératives semblent moins courir ce risque, car la priorité est de préserver l'emploi, faisant en sorte que certains principes deviennent de plus en plus « élastiques ».

« partenaires » pour élargir le membership, ce qui a peut-être réduit l'emprise qu'avaient ses clientèles premières sur l'organisme. C'est là un exemple parmi d'autres des effets pervers sur l'*empowerment* que la décision — même involontaire — de se « lancer en affaires » peut produire.

En fait, suffisamment d'exemples émergent des entrevues (01, #0077 et #0090; 06, #0477; 10, #0772) pour affirmer que la modification des objectifs constitue le danger principal de l'incursion dans la sphère du marché. En fait, la recherche de solvabilité occupe presque tout l'espace dans une entreprise, même communautaire (08, #0654 et #0701), et elle conditionne les décisions à prendre, car les gens ont de la difficulté à fonctionner lorsque l'entreprise accumule des déficits, même lorsque ceux-ci ont été prévus (01, #0071).

Pour les entreprises d'insertion, les activités marchandes font partie de l'intervention sociale (01, #0059; 10, #0753; 15, #1475). Pour d'autres, c'est une façon de répondre à divers besoins (03, #0211; 04, #0227; 06, #1528). En fait, c'est dans ces cas que l'entrepreneuriat social prend tout son sens quant à cette thèse en raison des liens qui peuvent être établis entre ces activités et l'*empowerment*. Par exemple, pourquoi dans une entreprise communautaire (03, #0211) ne pas donner le sac d'épicerie « bien plein » de vêtements usagés? On pourrait répondre pour payer les dépenses d'exploitation, bien sûr, mais aussi pour des raisons qui peuvent avoir un lien avec l'*empowerment* individuel, tant des clients et des clientes que des membres du personnel (06, #0487), car l'estime de soi passe souvent par la participation à la société de consommation (06, #0495). Il y a ici une dimension économique à l'exclusion sociale qu'on a tendance à oublier, et il y a également une dimension politique au sens où la transaction commerciale est fondée sur le droit non pas sur la charité. La qualité de la marchandise est extrêmement importante pour maintenir la réputation de l'entreprise, l'achalandage et, en fin de compte, la survie. Il y a également une question d'équité envers les personnes qui achètent. Ce n'est pas parce qu'elles sont pauvres qu'elles n'ont pas droit à des produits de bonne qualité, comme le rappelle la présidente d'une entreprise communautaire (06, #0495). La volonté d'accroître l'estime de soi des individus appauvris peut toutefois avoir des limites (06, #0477). Les « impératifs financiers » s'avèrent parfois très forts, surtout dans un contexte où les excédents sont élevés et redistribués sous forme de dons aux organisations

communautaires et aux autres organismes dans le milieu (06, #0465) et ceci peut engendrer une sorte de concurrence entre différents objectifs sociaux (06, #0486).

L'estime de soi n'est pas nécessairement limitée aux individus, car le fait d'être client peut être synonyme de reconnaissance et ceci peut donc influencer de façon positive sur l'*empowerment* organisationnel. Or si l'achalandage constitue une reconnaissance de la compétence d'un commerce (avec ou sans but lucratif) (05, #0386), l'achalandage dans une coopérative témoigne de l'engagement et peut-être même du sentiment d'appartenance (05, #0330).

Sur un autre plan, le fait d'avoir à adapter les opérations et les services d'une entreprise en fonction de la demande peut s'avérer assez positif puisque cela permet de donner l'accès aux ressources à des personnes ou des organisations dépourvues sur ce plan, comme le signale la coordonnatrice d'une entreprise communautaire (04, #0227 et #0279). Cependant, ces mêmes offres de services pourraient avoir un aspect très négatif si les services étaient offerts seulement aux personnes ou aux organismes qui avaient la capacité de payer. Ce dernier exemple illustre bien comment certains changements structurels — par exemple, sur le plan des politiques sociales — peuvent venir équilibrer l'offre et la demande et donc favoriser l'*empowerment* des personnes et des organisations qui sont bénéficiaires de prestations sociales ou de subventions.

### 3.3.3.2 L'ACCUMULATION ET LE CONTRÔLE DU CAPITAL

La réussite des entreprises transigeant dans une économie de marché dépend, en bonne partie, sur leur capacité de mobiliser, acquérir et exploiter les capitaux qu'elles requièrent. Le capital, en fait, est une ressource permettant d'atteindre des objectifs qui, sans lui, ne pourraient pas être réalisés (Coleman, 1990: 302). Pour une entreprise, cette ressource est généralement financière (Bergeron, 1986: 615), c'est-à-dire la somme des montants déposés par les propriétaires (investissements) et des profits nets accumulés d'année et année — bénéfiques non répartis dans les entreprises privées, excédents accumulés dans les coopératives — moins ce que les propriétaires retirent sous formes de retraits, dividendes ou ristournes selon le cas. Apprendre ce que constitue le capital, comment il se construit, comment se l'approprier et comment s'en servir s'avère une dimension fondamentale de l'entrepreneuriat social, car il

s'agit d'habiletés essentielles au développement de toute entreprise et parce que le volet social des entreprises communautaires commande une utilisation distinctive. L'utilisation du capital dans les initiatives de DÉC, c'est aussi une manifestation concrète de l'emprise sur les ressources économiques mis de l'avant par le DÉC.

### *3.3.3.2.1 Description des résultats*

Les entrevues permettent de constater la façon dont le capital s'accumule dans les initiatives de DÉC ainsi que l'utilisation qu'en font les entrepreneurs sociaux.

Par exemple, côté provenance :

B. Le financement de l'infrastructure, des équipements, dans une entreprise traditionnelle, ça viendrait par l'investissement de capital, c'est pour ça que les personnes mettent du capital dans l'entreprise [...] A. [Dans notre organisation...], c'est des dons de fondation. [...] Une] nous a donné 30 000 \$ pour nous acheter un nouveau camion. On a eu une autre fondation pour refaire notre chambre froide. On fonctionne comme ça parce qu'on n'arrive jamais à réinvestir. (coordonnatrice d'une entreprise d'insertion : 01, #0069)

B. Puis là, vous êtes deux actionnaires, X et toi. R. Non, c'est moi puis ma mère, parce que ma mère a acheté [les actions de] X parce que Y voulait acheter [de] X aussi pour tomber majoritaire. Vu que j'avais découvert la chose, et moi j'ai parlé avec X... (propriétaire d'une entreprise : 13, #0951)

B. Tu disais qu'il y a un minimum d'infrastructure qui est nécessaire [...] Où [les groupes d'entraide économique] sont-ils allés chercher ça? R. C'est là où les subventions deviennent importantes, l'apport extérieur devient important. Dans ces régions-là, ç'a été en bonne partie le CLSC qui a aidé à subventionner pour faire l'achat de base du matériel. Il y a eu aussi quelques épiceries qui ont donné un bon coup de main et Moisson Estrie pour [...] les ingrédients de base [...] Ils sont allés cogner à plusieurs portes pour [s'équiper]. (cadre d'un regroupement de groupes d'entraide économique : 17, #1271)

Et côté utilisation :

[On] peut développer une sorte de partenariat avec les banques [...] Dans le cas [d'une entreprise], par exemple, qui avait besoin d'autres sommes d'argent additionnelles, on a dit : « Nous, on a déjà financé. Est-ce que vous,

vous pouvez le faire maintenant? » Ou s'il y a un projet quelconque, dire : « Nous, on est un des partenaires, on est prêt à donner tant d'argent pour que le projet ait, ou que les personnes aient, une histoire de crédit. » Oui, mais pas comme garantie comme telle, mais comme partenaire. (coordonnateur d'une organisation intermédiaire : 02, #1374)

B. La question de capitalisation : il y a 1 300 membres avec une part sociale de 25 \$.? R. [Notre coopérative] appartient à plus de 50% à ses membres. B. Y a-t-il des trop-perçus annuels? R. Pas depuis les dernières années. Il faut dire que, dans l'histoire, déménager en 1989, on avait accumulé l'argent, oui, [mais] on a eu l'incendie majeur en 1990. Ce qui fait que là, on avait beau avoir de bonnes assurances, on a quand même absorbé beaucoup de frais. Dans cette même année-là, à cause d'une clause de notre bail, on devenait aussi locataire d'une superficie de 1 000 pieds carrés de plus à équiper, à organiser, tout ça. [...] B. Est-ce que [votre organisation] a perdu de l'argent? R. Elle a perdu de l'argent, mais ça n'a pas été significatif immédiatement. Les retombées sont plus cette année, où on a une perte [...] pour l'année de 20 000 \$. Mais il faut dire que dans ce 20 000 \$, on a une perte de capital de 11 300 \$ pour [un fournisseur] qui a fermé ses portes. (directrice générale d'une coopérative de consommation : 05, #0371)

Les chaussures, les bourses, on leur donne tout ça. [...] C'est un don. On loue le camion, on le paie, c'est un chauffeur de camion bénévole retraité qui va là. B. [Votre organisation] aussi, à un moment donné, a envoyé des « containers » de vêtements à Haïti. R. Oui, un gros « container » d'une valeur de 5 000 \$. [...] Si je te disais, Bill, qu'on a commencé à rien [dans un autre secteur], zéro. [Notre organisation] a mis 15 000 \$, mais il est là le 15 000 \$. On n'y a pas touché encore, c'est juste en tout cas. Quand l'année fiscale a été terminée, on avait 32 000 \$ à notre actif. Ce n'est pas beaucoup. B. C'est quand même une bonne somme pour quelque chose qui a commencé à zéro, un an plus tôt... (présidente d'une entreprise communautaire : 06, #0447 et #0461)

[Les] rénovations, on a eu un don, une subvention de l'OPDQ de 262 500 \$, c'est ce qui a permis l'ensemble des rénovations. Puis maintenant, celles qu'on fait actuellement se financent par elles-mêmes par la location des espaces. L'année passée, on a terminé avec 30 quelques mille au-dessus. B. D'excédent, tu veux dire? R. Oui, mais par contre, on avait des déficits accumulés, donc, on fait rien que rembourser nos déficits accumulés. (bénévole d'une entreprise communautaire : 08, #0668)

La contribution de l'édifice, c'était versus la capacité de payer des groupes. [...] Ça voulait dire [...] un remboursement de l'édifice sur ton coût de loyer.

[...] [La] contribution de l'édifice se fait sur trois ans pour un groupe mais après, un groupe n'y a plus droit. [...] Dans le fond, cette subvention-là servait à aider un groupe [...], de marche d'escalier pour se trouver d'autre financement puis se retaper. Mais si on se rend compte que ça devient une récurrence à vie, ça devenait problématique. (bénévole d'une entreprise communautaire : 08, #0675)

### 3.3.3.2.2 *Interprétation des résultats*

Les entrevues démontrent que les capitaux, dans les initiatives de DÉC, semblent provenir de sources peu traditionnelles et on peut penser que ceci repose sur deux facteurs : 1) les personnes qui en assument le démarrage ont rarement des sommes à investir; et 2) les personnes qui auraient des sommes à investir ne pourraient pas recevoir un bénéfice adéquat sur leur investissement à cause du fait que les organismes sans but lucratif ne peuvent pas émettre d'actions et parce que les coopératives ont des contraintes assez sévères sur le plan des investissements par les personnes non membres. Ainsi, les surplus d'apport produits par les subventions gouvernementales pour le démarrage ou l'achat d'immobilisations peuvent, jusqu'à un certain point, remplacer la mise de fonds dans une entreprise communautaire. Lorsqu'une telle subvention constitue le seul apport financier, cependant, l'entreprise doit généralement devenir rentable assez tôt, car les excédents des revenus sur les dépenses devront être utilisés pour augmenter l'avoir propre, c'est-à-dire le capital, de l'initiative de DÉC. En fait, l'emploi du mot « réinvestir » dans une citation (coordonnatrice d'une entreprise d'insertion : 01, #0069) est significatif, car il démontre que la personne a compris à quoi servent les excédents.

Selon la coopérative ORION, le financement issu de contributions de la parenté ou d'amis proches — « love money » — constitue la source première de fonds pour la grande majorité des petites entreprises en démarrage, ce qui a été le cas pour la seule PME citée ici (13, #0951). Cependant, dans les initiatives de DÉC — des groupes d'entraide économique, par exemple (17, #1271) —, on pourrait croire que l'apport du milieu local peut jouer un rôle semblable. Une telle injection de fonds doit également jouer sur l'estime de soi des individus concernés, car elle constitue une reconnaissance tacite de la compétence de la personne ou du groupe de personnes qui exploitera l'entreprise.

Dans une situation où il y a absence de capital, le temps non rémunéré consacré à l'organisation et au démarrage est à peu près la seule chose que les futurs membres « propriétaires » peuvent investir. Bien que cette situation se rencontre dans de nombreuses organisations communautaires, elle apparaît plus cruciale encore dans une entreprise communautaire, car elle témoigne de l'engagement des premiers leaders et, jusqu'à un certain point, de leur capacité de prendre un risque. En fait, là où d'autres vont risquer de l'argent, ces personnes vont risquer leur temps, leur réputation, bref, tout ce qu'elles ont à investir (cadre d'une entreprise d'insertion : 10, #0719).

À quoi peut servir le capital? Dans toute entreprise, conventionnelle ou communautaire, il sert à financer l'infrastructure d'abord et le développement de nouvelles activités ensuite. Le capital sert aussi de « coussin » lorsque l'entreprise subit des pertes ou est victime d'un sinistre (directrice générale d'une coopérative de consommation : 05, #0371). Lorsque le capital est insuffisant, l'entreprise doit emprunter, ce qui réduit son autonomie, car une relation de dépendance sera établie entre elle et le bailleur de fonds. De fait, la capitalisation — et non l'endettement — constitue un facteur structurant de l'*empowerment* organisationnel. Cette distinction est très importante, car c'est le capital de l'initiative, en particulier l'accumulation des surplus provenant de revenus autonomes, qui permet d'innover par la suite, notamment, par la mise en œuvre de pratiques de gestion fondées sur les valeurs communautaires, le partage en particulier (06, #0447; 08, #0675).

Le manque de connaissances peut toutefois entraîner une utilisation inefficace des ressources financières, telle celle motivée par une prudence excessive dans le cas cité par la présidente d'une entreprise communautaire (06, #0461), le montant investi « en tout cas » ne semblant pas avoir été calculé à partir des prévisions financières. Cependant, même s'il dissimule une certaine insécurité, il témoigne malgré tout d'une capacité à prendre un risque et d'accepter les conséquences de celui-ci (jusqu'à un montant de 15 000 \$...).

Finalement, le capital semble pouvoir permettre des partenariats intéressants, des montages financiers, par exemple, tel celui rapporté par le coordonnateur d'une organisation intermédiaire (02, #1374), qui exigent des organismes participants le partage d'un risque commun.

### 3.3.4 L'EMPOWERMENT ENTREPRENEURIAL : CONCLUSION

Cette sous-section avait l'objectif de mieux comprendre l'entrepreneuriat et de voir en quoi l'*empowerment* dans les initiatives de DÉC ayant des activités marchandes pouvait s'y rattacher.

En premier lieu, les entrevues semblent illustrer de façon assez convaincante la mise en œuvre des deux transformations signalées par Vienney (1994: 86) : « conquête d'un pouvoir d'entrepreneur et structure d'accumulation de capital ». En fait, sa réflexion résume avec éloquence les grands enjeux de l'entrepreneuriat social. En deuxième lieu, les entrevues livrent deux grands messages : 1) les initiatives de DÉC peuvent constituer des foyers de l'*empowerment* individuel, en offrant des occasions de participation, en stimulant le développement de compétences et en favorisant l'accroissement de l'estime de soi, et par ce fait, constituent des lieux où se développe l'*empowerment* communautaire; 2) il n'est pas toujours évident que l'*empowerment* individuel produit dans les initiatives de DÉC diffère de celui engendré ailleurs bien que l'*empowerment* communautaire apparaisse, par contre, teinté des valeurs « communautaires » identifiées dans le cadre conceptuel de cette thèse, soit la justice, la solidarité, le respect, la démocratie, l'autonomie, l'équité et la responsabilité (Lamoureux, 1999: 190). Ces constats ne sont pas des conclusions définitives, car le petit nombre de cas ne l'autorise pas, mais ils constituent toutefois des hypothèses appuyées sur des données vérifiables.

Selon l'étude effectuée par l'étudiant-chercheur et Louis Favreau (1993: 31) :

[Pour les intervenants et les intervenantes] des organisations communautaires, les bénévoles et [les militants et les militantes] actifs et actives sur le plan social, ce n'est tout simplement pas « naturel » de passer à une intervention sur le plan économique. En fait, le DÉC commande un virage qui va dans le sens d'une ouverture d'esprit à de nouvelles stratégies ainsi que l'apprentissage critique de connaissances techniques précises (marketing, planification stratégique...).

L'entrepreneuriat social pourrait-il constituer le « saut qualitatif » (*ibid.*) requis par ces personnes? Fort possible, on peut le croire. Si la gestion du capital témoigne de l'entrepreneuriat, son emploi pour atteindre des fins sociales

témoigne de l'entrepreneuriat social. Pour y arriver, les individus doivent être drôlement *empowered*, affrontant le défi de taille que représentent la mise en route et la gestion d'une entreprise tout en naviguant à contre-courant vers une destination sociale plutôt que pécuniaire. Or ce « saut qualitatif » s'avérerait-il un nouveau type d'*empowerment*, un *empowerment* qui se construirait lorsque les caractéristiques de l'entrepreneuriat social (tableau 16) s'entrecroisent avec les composantes du processus d'*empowerment* individuel (tableau 3 à la page 53) dans la création et dans la gestion d'initiatives ayant des objectifs simultanément économiques et sociaux? Un « *empowerment* entrepreneurial social » qui serait produit par l'hybridation de l'*empowerment* individuel et de l'entrepreneuriat social? Cette idée semble plausible pour plusieurs raisons.

Dans une entreprise, conventionnelle comme communautaire, compte tenu du processus d'*empowerment* individuel, il est probable que les individus qui participent aux décisions avancent à travers les différentes composantes du processus d'*empowerment* en même temps qu'ils développent leurs capacités entrepreneuriales. Ceci donnerait lieu à ce qui pourrait se nommer un processus d'*empowerment* entrepreneurial. Cependant, les entreprises à caractère social doivent prendre des décisions tantôt économiques tantôt sociales, ce dernier volet conférant un cachet particulier au processus de développement des capacités entrepreneuriales qu'on pourrait qualifier de « sociales », d'où l'entrepreneuriat social. Sur le plan de l'*empowerment*, on pourrait dire que l'entrepreneuriat social se distingue du modèle traditionnel par le fait qu'il cherche à réaliser, jusqu'à un certain point, des effets d'*empowerment* pour l'un ou l'autre des différents groupes de personnes touchées par ses activités — les membres des équipes de travail, les membres des instances décisionnelles (y compris les cadres) et les consommateurs et les consommatrices — et non pas pour les seuls propriétaires ou gestionnaires. Or, compte tenu de la place prépondérante qu'occupe la participation aux décisions dans le développement de l'*empowerment*, les personnes qui bénéficieront le plus de cette orientation seront celles qui participeront effectivement aux multiples décisions que doit prendre chaque initiative de DÉC. C'est ce processus d'*empowerment* entremêlé à celui du développement des capacités entrepreneuriales et se réalisant dans une initiative ayant à la fois des objectifs économiques et des objectifs sociaux dont il est question et qu'on pourrait désigner par l'expression « *empowerment* entrepreneurial social ».

Cette thèse ne remet pas en question l'idée que les initiatives de DÉC puissent émaner d'un entrepreneuriat social ou reposer sur lui. Au contraire. Cependant, elle estime plutôt que les liens entre l'entrepreneuriat et l'*empowerment* peuvent s'avérer étroits, tel celui entre l'entrepreneuriat et le *self-empowerment* présenté dans le chapitre II. Pour ces raisons, nous croyons que l'hypothèse d'un *empowerment* entrepreneurial social mériterait d'être explorée davantage.

### 3.4 LE CAPITAL COMMUNAUTAIRE

Lors du classement final de l'analyse (tableau 11), seulement 28 citations émanant de 10 entrevues faisaient référence au capital communautaire. Contrairement aux thèmes précédents, aucune nouvelle citation n'a été rajoutée pendant l'étape de rédaction. Ce thème est traité ici dans son ensemble.

#### 3.4.1 DESCRIPTION DES RÉSULTATS

La discussion précédente sur l'entrepreneuriat social a tenté de démontrer l'importance du capital dans les processus d'*empowerment*. Elle a proposé l'idée que l'exploitation du capital aux fins sociales du DÉC constitue ni plus ni moins l'apogée de l'emprise sur les ressources. Cependant, l'analyse reposait en grande partie sur l'utilisation du capital financier. Or les entrevues tendent — quoique beaucoup plus discrètement — vers l'idée que les éléments de ce qui est nommé le capital communautaire dans le cadre conceptuel de l'*empowerment* communautaire peuvent également être produits et utilisés pour atteindre des objectifs économiques et sociaux.

Les entrevues contiennent des exemples de différents types de sentiment d'appartenance, un des éléments du capital communautaire :

Chacun s'est posé la question : « On continue ou on se réoriente? » Tout le monde a donné la chance à [notre organisation] de continuer en disant : « Peu importe, ailleurs je n'aurai jamais possibilité d'avoir dans mes mains l'ensemble comme j'ai à [notre organisation], et j'aime travailler avec l'ensemble et j'aime travailler avec du monde qui travaille à l'ensemble. » (coordonnatrice d'une entreprise communautaire : 04, #0269)

Puis y a des réalisations concrètes à travers ça. Je pense au [projet A], moi, j'en suis assez satisfaite. Le [projet B] qui va ouvrir la semaine prochaine, j'en suis assez satisfaite aussi. Le [projet C] qu'on est en train de mettre sur pied, moi, j'ai beaucoup, beaucoup d'espoir là-dedans. Ca, ça en est des réalisations de [notre organisation intermédiaire]. (cadre d'une organisation intermédiaire : 07, #0606)

C'est issu de la volonté des groupes. Dans un premier temps, une table de concertation du communautaire qui s'est penchée sur la question : « Qu'est-ce qui pourrait être possible en terme de mise en commun? ». [...] Les groupes sentaient le besoin, non pas uniquement d'une ressource de développement mais aussi d'une ressource de consolidation, les deux aspects semblaient présents au niveau des groupes... (coordonnateur d'une organisation intermédiaire : 14, #1026)

Les entrevues indiquent que le développement de la cohésion sociale semble très important :

Et puis on s'était dit que, comme tel, le milieu communautaire méritait qu'on le soutienne indépendamment de sa vocation parce que c'était un des partenaires importants dans le milieu qui maintenaient une cohésion sociale. [Notre] quartier serait fortement détérioré s'il n'y avait pas ce tissu communautaire très fort et que, on a beau parlé de développement économique, si pendant ce temps-là ton tissu environnemental se dégrade, tu ne peux rien faire. (cadre d'une organisation intermédiaire : 07, #0522)

C'était comme vivre, finalement, en communauté, toujours s'entraider dans tous les petits domaines économiques qu'on a besoin, que ce soit la nourriture, les arts ou même peut-être par des liens politiques. Démarrer une entreprise, ils sentaient le besoin de lier tout ça. Tu prends une communauté avec tous ces besoins — social, économique, matériel, psychique, émotif : je pense que tu peux réussir à créer une espèce de cercle avec plein de petits cercles à l'intérieur. C'est important que l'énergie circule dans tout ça. Là, tu réussis à bâtir un projet de société. Je ne pense pas qu'on puisse s'axer juste sur le côté économique en laissant tomber le côté social. (cadre d'un regroupement de groupes d'entraide économique : 17, #1537)

Les entrevues indiquent que les gens d'un milieu semblent souvent disposés à contribuer à divers projets :

Alors le [projet] est parti comme ça, donc le monde était au courant du [projet]. Il y a quatre ans que c'était ça qu'on voulait faire. Juste pour te dire,

il y a 300 personnes, il y a une équipe de sécurité de 100 personnes, toutes bénévoles, 350 personnes qui ont travaillé, toute du monde du quartier à la réalisation. (coordonnatrice d'une entreprise d'insertion : 01, #0111)

Il y en a encore beaucoup des bénévoles. X nous dit qu'elle a environ une quatre-vingtaine de bénévoles mais qu'elles ne viennent pas toutes à l'atelier parce qu'elles ont un certain âge. Mais elles viennent chercher des choses et puis elles travaillent chez elles. Il y a une madame, cette semaine qui est arrivée, elle avait 55 paires de pantoufles qu'elle a tricotées chez elle. [...] Quand elle a fini son tricotage, elle s'en vient nous porter ça puis là elle se rapporte un autre gros sac de laine, et elle s'en va chez elle. B. Et elle fait ça bénévolement? R. Oui, il y en a beaucoup de personnes comme ça à la maison. (présidente d'une entreprise communautaire : 06, #0426)

B. [Des] personnes de la région... R. Nous donnent des choses, ils nous appellent. Les femmes qui travaillent là prennent ça en note, et elles disent : « On va vous appeler quand notre camion va y aller. » (présidente d'une entreprise communautaire : 06, #0459)

Je te dirais que la personne derrière l'administrateur, dans la majorité des cas, quand on en parle un peu, va dire quelque chose du genre : « Moi, j'ai bien réussi. J'ai un très bon poste, ça va bien mes affaires. Je pense que je me sentirais hypocrite quelque part de pas essayer de faire ma part dans la société. » (cadre d'une entreprise d'insertion : 10, #0758)

Il y a un exemple où un marchand a décidé que, tant qu'à les mettre dans les poubelles, il aimait mieux les voir dans le ventre de certains enfants et de femmes et de familles. Alors il donnent leurs caisses. C'est des caisses! (cadre d'un regroupement de groupes d'entraide économique : 17, #1263)

B. Tu disais qu'il y avait des bénévoles autour qui donnaient un coup de main. Quelle sorte de coup de main? R. Probablement à tout le nettoyage de la cuisine, contacter tout le monde : « Telle date, on se réunit. [...] N'oublie pas tes [instruments]. » Tout ça. Alors ça peut être un côté bénévole. Si, à un moment donné, ils décident de faire un événement spécial, faire l'ouverture de leur organisme, ils ont besoin de gens pour décorer la salle, faire de la nourriture aussi. Des fois, tu as des personnes plus âgées qui, finalement, font du bénévolat, mais c'est aussi pour sortir de chez eux. (cadre d'un regroupement de groupes d'entraide économique : 17, #1270)

Les entrevues semblent indiquer que les activités de réflexion peuvent jouer différents rôles :

Le fait d'être là, sur place, pendant deux jours, ça nous a permis d'avoir de vraies rencontres, pouvoir aller en atelier, développer sur des thèmes, la possibilité pour un certain nombre aussi de se voir en dehors. Il s'est créé une connivence plus grande. [...] Quand tu joues au détecteur de mensonges, tu en apprends sur le monde! C'est toutes sortes d'affaires qui n'apparaissent pas tangibles mais qui transparaissent dans les discussions : le niveau de conscience, de connaissances, d'échanges était modifié. (coordonnateur d'une organisation intermédiaire : 14, #1125)

### 3.4.2 INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Dans la discussion sur l'*empowerment* communautaire (chapitre 2), ce concept est présenté comme étant formé de quatre composantes, dont le « capital communautaire ». Cette idée découle, d'une part, de la documentation sur l'*empowerment* communautaire sans toutefois que le terme y apparaisse comme tel — bien que la présence de capitaux non marchands et inépuisables fasse partie de la conceptualisation du DÉC de Wilson (1996) — et, d'autre part, de l'exercice d'extrapolation tentée à partir des trois axes d'intervention privilégiés en DÉC décelées par Boothroyd et Davis (1993) qui a permis l'élaboration des tableaux 5 et 6 aux pages 85 et 86. Les trois approches — la croissance économique, les changements structurels, le développement de nouvelles solidarités — se distinguent de façon significative. Elles ont en commun le fait qu'elles tentent d'améliorer le bien-être social par l'utilisation de dispositifs économiques. Cependant, chacune d'elles s'oriente vers le développement d'une économie fondamentalement différente des autres à cause du mécanisme de normalisation qui l'encadre :

- l'approche de la croissance économique est davantage associée au développement de l'économie libérale vu son parti pris pour le marché;
- celle axée sur les changements structurels a tendance à promouvoir la redistribution (contractuelle ou assurancielle) et, en conséquence, favorise l'économie sociale;
- la dernière visant le développement de nouvelles solidarités cherche l'avènement d'une économie nouvelle axée sur la solidarité et sur la réciprocité.

Or il est possible de croire que les économies pourraient également se distinguer par le type de capital qu'elles exploitent. Par exemple, l'économie libérale tire profit des capitaux économiques traditionnels (financier, immobilier, humain). L'économie sociale aussi exploite ces capitaux, mais elle peut également utiliser la réserve d'obligations mutuelles qu'ont les gens et les organismes d'un même milieu ou les membres d'une même structure les uns envers les autres qui constitue, d'une certaine façon, un capital social (Bélanger *et al.*, 2000). N'est-il pas plausible de croire que l'économie solidaire ne disposerait pas, elle aussi, d'un capital qui lui serait particulier?

L'analyse des ouvrages sur l'*empowerment* et sur le DÉC a permis de creuser cette question davantage et d'identifier le capital communautaire à la fois comme composante de l'*empowerment* communautaire et comme ressource sur le plan du développement. Elle a aussi permis de formuler la définition provisoire du capital communautaire (pages 78-79) : la réserve de sentiment d'appartenance — à la fois à la communauté et à l'environnement — et de conscience de la citoyenneté possédée par chacun de ses membres, assurant l'entraide sur le plan individuel et permettant l'action sur des questions sociétales plus larges.

Il est impossible de faire la démonstration de l'existence du capital communautaire à partir du matériel possédé. Au mieux, les entrevues jettent un peu de lumière sur le sentiment d'appartenance. De plus, l'absence de référence à la conscience de la citoyenneté soulève plutôt des questions sur le DÉC ainsi que sur le type d'*empowerment* qui se retrouve dans ses initiatives.

Sur le plan du sentiment d'appartenance, les entrevues fournissent un tout petit peu d'information qui laisse croire qu'il puisse exister différents types de sentiment d'appartenance — par exemple, celui de certains membres du personnel envers « leur » entreprise communautaire (04, #0269) et d'autres envers les réalisations de « leur » organisation intermédiaire (07, #0606), ou encore celui de certains membres d'une organisation intermédiaire qui semblent y adhérer par intérêt (14, #1026). Les entrevues semblent également établir qu'un sentiment d'appartenance pourrait se développer lorsqu'on rend des services (07, #0606) ou lorsqu'on a quelque chose à contribuer (06, #0459; 17, #1263) — ce qui semblerait être aussi la logique qui soutient l'organisation du bénévolat (01, #0111; 06, #0426; 10, #0758; 17, #1270). Ces derniers

exemples démontrent que les membres d'une communauté sont généralement assez disponibles pour « faire leur part » si on leur fournit des espaces qui conviennent à leurs habiletés et à leurs connaissances — un des éléments de la composante de la participation de l'*empowerment* communautaire selon le cadre conceptuel de cette thèse. Par contre, la démonstration a été faite que c'est par la participation active au processus décisionnel que l'*empowerment* se réalise. L'intervention ne doit donc pas se limiter à favoriser des participations neutres sur le plan décisionnel et, dans ce sens, le développement du sentiment d'appartenance doit contribuer au développement de la participation aux décisions. Sur ce plan, l'organisation d'activités de réflexion semblerait pouvoir jouer un rôle important (14, #1125).

En fait, les activités de réflexion apparaissent essentielles pour permettre aux différentes personnes et aux différents acteurs de développer une vision commune du développement à partir d'un diagnostic commun. Il s'agit du point de départ fondamental des initiatives de développement local, et il semble douteux que l'*empowerment* communautaire puisse se réaliser sans une convergence d'esprit, d'où l'insistance de Papineau et Kiely (1996b: 13) sur ce plan. Des activités de réflexion sont également indispensables au développement d'une conscience critique (sur le plan de l'*empowerment* individuel) et d'une conscience de la citoyenneté (comme composante du capital communautaire). Il s'agit du volet « politique » de l'intervention fondée sur l'*empowerment*, celle qui permet de situer l'action dans une perspective de changement social. Selon Papineau (1994: 11-12), l'analyse de la pauvreté et des lieux de pouvoir seraient des sujets privilégiés pour les initiatives de DÉC. Or aucune trace de ces questions n'apparaît dans les entrevues, à une exception près — « Il y a peut-être une certaine lassitude de notre discours revendicateur et Dieu sait qu'il s'est dilué à bien des places depuis quelques années. C'est une interrogation que j'ai. » (coordonnateur d'une organisation intermédiaire : 14, #1099) — ou à défaut de concevoir le désir de vouloir donner quelque chose ou de faire du bénévolat comme une manifestation de la responsabilité civique et donc, de la citoyenneté —, ce qui apparaît comme une extrapolation abusive faute d'autres indices.

Il semble y avoir une anomalie importante ici, car le DÉC dit promouvoir l'idée d'un développement qui n'a rien à voir avec une simple croissance linéaire ou

statistique et qui vise des transformations structurelles à long terme. Ça, c'est la théorie (Douglas, 1994: 42; Nutter et McKnight, 1994: 95), et on pourrait ajouter que c'est également le souhait de diverses personnes interviewées, dont une cadre d'un regroupement de groupes d'entraide économique (17, #1537). Les entrevues semblent même corroborer l'idée que les initiatives de DÉC tentent de réaliser ce but en œuvrant dans le sens du développement de la cohésion sociale. Or tout laisse croire qu'une telle action mettrait en veilleuse le développement d'une conscience critique et d'une conscience de la citoyenneté et ciblerait davantage le développement d'un sentiment d'appartenance à la communauté et l'organisation d'occasions permettant à ses membres de mettre en valeur leurs compétences et leurs habiletés. Si c'est le cas, il ne faudrait pas conclure que l'action serait négligeable. Au contraire, car la communauté se voit renforcée par ce genre d'activité.

Cependant, parce qu'il peut exister différentes sortes de communautés, l'idée d'un sentiment d'appartenance à la communauté n'est pas sans ambiguïté. Il faut rappeler qu'une communauté, c'est un groupe de personnes ayant quelque chose en commun (Barker, 1995: 68; Douglas, 1994: 3; Grawitz, 1994: 70). Parmi les différentes sortes de communautés se retrouvent : a) la communauté géographique; b) la communauté de solidarité axée sur une identité commune; c) le réseau social; d) la communauté d'intérêts; e) l'espace de vie partagé (Rubin et Rubin, 1992, dans Kemp, 1995: 182-186). De plus, certaines communautés de même type peuvent exister à l'intérieur d'une plus grande communauté — par exemple, des quartiers à l'intérieur d'une ville (Fellin, 1995: 4), — et il s'ensuit que les individus peuvent être membres à la fois de plusieurs sortes de communautés (Kemp, 1995: 182). Selon Grawitz (1994: 70), les sociologues et politologues insistent également sur d'autres aspects de la communauté : l'espace commun, la communication, la présence de mécanismes intégrateurs, la culture commune, la division du travail politique... Pour plusieurs d'entre eux et elles, les éléments clés d'une communauté seraient : des personnes, des rapports entre celles-ci, des liens psychologiques et, la plupart du temps, un territoire commun. Christenson *et al.* (1989: 9) résument le tout en définissant une communauté comme des personnes vivant à l'intérieur d'un espace géographique précis qui ont une interaction sociale ainsi que des liens psychologiques entre elles et avec le lieu qu'elles habitent.

De façon générale selon White (1994), il semble y avoir deux façons principales de concevoir la communauté :

- la communauté existentielle, « espace moral utopique capable de servir de rempart contre la rationalité, la désaffectation et l'isolement émotif déterminant » (*ibid.*: 40), car elle « permet aux groupes de se constituer à partir d'une certaine façon symboliquement significative d'exprimer qui ils sont et comment les autres sont différents d'eux » (*ibid.*: 44);
- la communauté instrumentale, « définie en fonction de ce qu'elle fait plutôt que de sa signification pour ses membres<sup>62</sup> » (*ibid.*), qui renvoie aujourd'hui aux fonctions « de résistance populaire et de gestion sociale » (*ibid.*: 40).

La première façon associe la communauté à un espace de solidarité caractérisé « par une solidarité naturelle spontanée » (Grawitz, 1994: 70). Ceci renvoie au *Gemeinschaft* de Tönnies, « groupement d'individus liés entre eux par des relations d'interdépendance, vécues sur un mode affectif, une solidarité née de l'unanimité de croyance aux mêmes valeurs » (*ibid.*). Tönnies mettait *Gemeinschaft* en opposition avec *Gesellschaft*, « groupement où prédomine la règle formelle » (Grawitz, 1994: 70), donc la société ou même une association (Worsley, 1971: 257). Il insistait sur le caractère harmonieux de la *Gemeinschaft*, qui apparaîtrait naturellement, ainsi que sur la nature aliénante de la *Gesellschaft*, davantage transitoire et superficielle<sup>63</sup>. Il déplorait le fait que les communautés modernes n'offrent plus l'environnement idyllique de la

---

<sup>62</sup> L'auteure précise également que, lorsqu'on fait référence à une communauté, on entend généralement les associations qui affirment la représenter (White, 1994: 44).

<sup>63</sup> Cnaan et Rothman (1995: 245-246) établissent un lien entre la formulation proposée par Tönnies et la distinction faite par Durkheim entre solidarité organique et mécanique. La solidarité organique serait axée sur un haut degré d'interdépendance entre les individus, sur des dispositifs normatifs moins coercitifs et punitifs, ainsi que sur un profond respect pour l'autonomie des individus. À l'inverse, la solidarité mécanique s'avérerait le produit d'une conscience collective répressive qui limite les idées et les actions des individus et qui utilise des mécanismes régulateurs punitifs pour assurer l'ordre (Rocher, 1969: 184-188). Dans un même ordre d'idées, la *Gemeinschaft* encourage l'individu à expérimenter et lui permet de se conformer volontairement ou non tandis que la *Gesellschaft* contrôle ses agissements.

première, ce qui contribuerait au déclin des relations interpersonnelles (Blakely et Snyder, 1997: 31; Cnaan et Rothman, 1995: 241; Rocher, 1969: 171-178; Worsley, 1971: 257-258). Cette dernière idée est toujours présente car, « depuis les années vingt, dans les sociétés modernes, on a mis l'exclusion sociale sur le compte de l'effritement de la communauté » (White, 1994: 38).

La deuxième perspective voit la communauté de façon plus utilitariste, un point de vue qui renvoie à l'idée qu'une communauté possède des fonctions capitales permettant d'assurer le bien-être de ses membres. En fait, plusieurs auteurs préoccupés par le développement des collectivités tentent de situer leurs conceptualisations de la communauté dans un cadre d'action. Par exemple, Douglas (1994: 3) croit que les individus se regroupent pour exercer un contrôle sur les forces internes et externes qui façonnent leur qualité de vie. D'une certaine façon, cette idée renvoie à Warren, qui voyait la communauté comme la combinaison des unités et des systèmes accomplissant des fonctions majeures dans une localité, telles la production-distribution-consommation, la socialisation, le contrôle social, la participation sociale et le soutien mutuel (1966 dans Robichaud et Quiviger, 1990: 22, et 1978 dans Cnaan et Rothman, 1995: 240). Il se développerait ainsi, entre les membres et leur communauté, un lien que les anglophones appellent « stakeholder » et qui se caractérise par le fait d'avoir des intérêts en jeu dans la relation.

La deuxième vision est intéressante dans la mesure où elle permet de ramener sur terre les débats sur son orientation et sur l'évaluation du progrès dans l'atteinte des objectifs collectifs<sup>64</sup>. Cependant, c'est un peu l'aspect intangible

---

<sup>64</sup> Fellin (1995: 11-12) suggère de la regarder à partir de deux perspectives pour comprendre le rôle qu'elle joue. D'un côté, en se concentrant sur les traits distinctifs de sa population (taille, densité, hétérogénéité...), son environnement physique (aménagement du territoire), son organisation sociale et institutionnelle et ses forces technologiques, on peut la voir comme système écologique. Cette perspective permet surtout de mieux comprendre les liens de dépendance et d'interdépendance, d'une part, entre les individus, les services et l'environnement et, d'autre part, entre la communauté et la société plus large, et donc d'évaluer les effets des changements sociaux. D'un autre côté, en se tournant plutôt vers les systèmes sociaux, on peut voir comment la communauté assure les fonctions qui lui reviennent sur les plans de l'économie, de la politique, de l'éducation, de la santé et du bien-être social, et ce, en se concentrant sur l'interaction entre les différentes institutions

de la première, malgré le flou du concept de la solidarité, qui semble caractériser le sentiment qui se dégage des entrevues. Serait-il possible que la première vision soit davantage celle d'une communauté d'identité et la deuxième, celle d'une communauté d'intérêts, une distinction qui apparaît dans l'entrevue avec le coordonnateur d'une organisation intermédiaire (14, #1026)? En fait, à partir de la citation en question, on pourrait même formuler l'hypothèse que ce serait peut-être le volet identitaire de la communauté qui commande le développement — pour agrandir le cercle de la solidarité — pendant que son volet intéressé vise la consolidation — pour assurer un fonctionnement efficace. Il en découlerait que, dans une perspective de développement, l'accroissement de la solidarité par le biais d'une communauté d'identité devrait figurer au premier rang des préoccupations — ce à quoi semblent s'attarder les initiatives de DÉC citées.

Pour sa part, White ne croit pas que les deux façons de concevoir la communauté soient incompatibles (1994: 45). Perry (1987: 58-63) abonde dans le même sens, estimant qu'une communauté possède plusieurs volets — géographique, démographique, culturel, psychologique, institutionnel — tout en soutenant qu'elle est constituée de personnes ayant le sentiment de partager un même destin, les liant intrinsèquement dans la mesure où elles épousent un même point de vue et participent aux mêmes institutions. Dans le même ordre d'idées, Brodhead et Lamontagne (1994: 267) notent que le mot « *community* » renvoie aux notions de valeurs et d'attentes communes, à un sentiment de sécurité et de confiance mutuelle et à un engagement commun. Blakely et Snyder (1997: 32-34) semblent résumer le tout en indiquant que les communautés peuvent être définies à partir de cinq principaux éléments : a) un territoire<sup>65</sup> partagé et délimité par des frontières physiques ou sociales; b) des

---

et sur l'interaction de ces dernières avec les institutions à l'extérieur de la communauté. Cette deuxième perspective permet surtout de mesurer la compétence de la communauté, c'est-à-dire jusqu'à quel point : a) ses différents systèmes arrivent à répondre aux besoins des individus, et b) les individus arrivent à utiliser ces mêmes systèmes de façon efficace.

<sup>65</sup> Sur le plan du développement, la question d'assise territoriale semble capitale, car l'appartenance à un même territoire peut souvent motiver l'action collective (Morin *et al.*, 1994: 7). Il ne s'agirait pas, toutefois, de n'importe quel territoire mais de celui qualifié de « local », c'est-à-dire assez petit pour être considéré comme un milieu de vie — quartier, arrondissement, ville, village... — et une unité d'action (Favreau et Hurtubise, 1993: 45). La

valeurs partagées à partir d'une identité construite par les membres de la communauté; c) des espaces publics partagés permettant l'interaction; d) des dispositifs de soutien permettant l'entraide et la participation; e) un destin partagé se reflétant par des dispositifs communs d'orientation et de protection. Les initiatives de DÉC travaillent sur plusieurs de ces éléments et ce qui semble être leur insistance sur le sentiment d'appartenance à la communauté donne l'impression qu'elles reconnaissent l'importance de cet aspect de l'*empowerment* communautaire.

### 3.4.3 LE CAPITAL COMMUNAUTAIRE : CONCLUSION

Bien que les entrevues semblent accorder une certaine crédibilité à l'idée du capital communautaire, et plus particulièrement, au développement d'un sentiment d'appartenance à la communauté, l'absence de référence à l'idée d'une conscience de la citoyenneté semble indiquer que l'*empowerment* communautaire produit par les initiatives de DÉC sera incomplet dans une large mesure. Jumelée au peu de références dans les sections précédentes de ce chapitre au développement d'une conscience critique, cette omission fait apparaître ce qui semble être une faille importante dans la façon dont le DÉC est mis en œuvre au Québec. Bref, le développement d'une conscience critique est au cœur de la progression vers des changements structurels socio-économiques ou politiques (Breton, 1993: 23 ; Friedmann, 1992: 34; Hurtubise, 1991: 151-152) tandis que le sens de la citoyenneté place l'action pour accéder à ces changements dans un cadre de droits et de responsabilités. Peut-on alors croire que l'*empowerment* produit dans les initiatives de DÉC sans ces éléments peut réussir à atteindre les transformations sociales requises pour

---

dimension spatiale renvoie également au « *community development* » mis en œuvre par l'Angleterre colonialiste, d'où proviennent autant le « *locality development* » que les disciplines axées sur l'aménagement du territoire. Mais le développement communautaire est souvent perçu comme dépassant la question spatiale. Pour Douglas (1994: 23-26), par exemple, il existe un « *spectrum of local economic development* » où se retrouvent en amont, un développement sectoriel, territorial, industriel ou issu de programmes gouvernementaux et, en aval, le développement communautaire. Pour lui, le DÉC constitue un processus par lequel le milieu établit ses propres priorités, mais à un degré moindre que le développement communautaire. Il en découle que le DÉC se voit souvent associé au développement local (Tremblay et Fontan, 1994; Vachon, 1993).

alléger la pauvreté? Papineau (1994: 11-12) croit que l'analyse des causes systémiques de la pauvreté — incluant les enjeux des différences fondées sur le genre, la culture, l'ethnie... — encouragerait l'idée que le DÉC peut s'avérer un outil pour produire des changements structurels, c'est-à-dire que l'économie produite par le DÉC en tiendrait éventuellement compte. Or, lorsqu'on vise l'*empowerment*, une telle analyse doit se faire surtout par les personnes concernées, ce qui requiert une conscience critique, revendiquant le droit de ne plus avoir à vivre la pauvreté, ce qui requiert une conscience de la citoyenneté. Il s'ensuit que l'idée de Papineau, selon le matériel analysé dans cette thèse, semble loin de se voir réaliser.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette partie de la thèse débute par un rappel des buts poursuivis par l'étudiant-chercheur et enchaîne avec une rétrospective des grandes lignes et des étapes marquantes de la recherche. Cela est suivi par la réponse à la question générale de la recherche et par un retour sur les autres principales conclusions, observations et propositions qui émergent de cette étude. Le tout se termine par la présentation de quelques pistes de réflexion sur le développement économique communautaire.

### 4.1 RETOUR SUR LA DÉMARCHE

À l'origine, le but premier de cette étude doctorale était d'ordre très pratique : outiller les personnes œuvrant dans les communautés locales, en particulier, les intervenants et les intervenantes communautaires, afin qu'ils et elles puissent modifier les relations de pouvoir des personnes appauvries sur les plans économique et social. Le DÉC, en tant qu'approche stratégique de l'intervention sociale auprès des communautés, a été choisi comme objet de cette thèse, car le DÉC semblait viser des transformations de ce genre, notamment, l'emprise des personnes et des communautés appauvries sur les ressources économiques qu'elles requièrent pour assurer leur bien-être. La décision a alors été prise d'analyser les initiatives québécoises de DÉC. Or, puisque avoir une emprise nécessite une capacité d'agir de façon autonome et puisque, dans une perspective d'intervention sociale, une telle capacité renvoie à l'exercice d'un pouvoir, l'*empowerment* — concept énonçant la façon dont les individus et les communautés s'approprient le pouvoir — a été retenu pour analyser l'objet. Une étude sur l'*empowerment* ayant révélé l'existence de différents types d'*empowerment*, une connaissance accrue des éléments et des enjeux de chaque type d'*empowerment* dans un contexte de DÉC paraissait à l'étudiant-chercheur la meilleure façon d'aider les intervenants et les intervenantes communautaires à orienter leur action. En outre, l'étudiant-chercheur considérait qu'une telle étude leur permettrait de mieux évaluer la

pertinence d'une participation aux activités et aux organisations associées au DÉC et, par la suite, d'éclairer leurs choix de modèles et d'approches de DÉC dans leur action sur la pauvreté. La question générale de la recherche visait donc à déterminer les types d'*empowerment* dans les initiatives de DÉC au Québec.

Cette démarche se voulant axée sur la pratique a nécessité paradoxalement un travail assez considérable sur le plan théorique. Relativement peu d'écrits avaient été produits ici au Québec, tant sur le DÉC que sur l'*empowerment*, au moment où cette étude a été entreprise — une situation qui perdure encore aujourd'hui. Les cadres théoriques sur le développement économique communautaire et sur l'*empowerment* présentés dans le chapitre II sont ainsi des constructions de l'étudiant-chercheur, réalisées à partir des ouvrages scientifiques sur ces sujets et teintées, involontairement mais sûrement, de son expérience personnelle. Les présentations publiques de ces cadres conceptuels, évoquées au chapitre III, leur accordent une certaine crédibilité tout comme les références dont ils font l'objet chez de plus en plus d'auteurs et auteures. Cette construction théorique a donc permis une contribution inédite au corpus scientifique sur l'*empowerment* et le développement économique communautaire avant même que le travail d'analyse des données ait débuté. Certes, la bonification constante des cadres théoriques depuis les huit dernières années, et plus particulièrement depuis l'étape d'analyse de cette recherche touchant l'*empowerment* organisationnel, fait de ces conceptualisations des outils de plus en plus pertinents pour les praticiens et les praticiennes communautaires. En fait, depuis quelques années maintenant, ces outils sont utilisés par plusieurs d'entre eux dans leur travail d'organisation communautaire, notamment les cadres théoriques de l'*empowerment*. Par exemple, dans le guide de formation et d'animation publié en l'an 2000 par Moisson Québec et le Centre de formation populaire, destiné aux intervenants et intervenantes communautaires œuvrant dans le domaine de l'aide alimentaire, la conceptualisation de l'*empowerment* individuel de l'étudiant-chercheur fait partie des fondements théoriques sur lesquels le guide s'appuie (Rheault, 2000). Également, plusieurs intervenants et intervenantes œuvrant dans d'autres sphères du service social font fréquemment appel à l'étudiant-chercheur pour réfléchir sur les manières d'intégrer ces concepts dans leur pratique, en particulier ceux et celles utilisant des méthodes de traitement

individuel ainsi que des responsables de nouveaux programmes d'intervention en lien avec la pauvreté, tel « Naître égaux — grandir en santé » .

Sur le plan théorique, des liens ont été tissés entre les conceptualisations de l'étudiant-chercheur de l'*empowerment* et du DÉC et les réflexions d'autres chercheurs et chercheuses sur la pauvreté, l'intervention auprès des communautés et l'organisation communautaire comme méthode du service social. Il s'en est dégagé un cadre conceptuel axé, d'une part, sur les différentes manifestations du DÉC au Québec et, d'autre part, sur les processus et les composantes des différents types d'*empowerment* qui, dans son ensemble, a été singulièrement pertinent pour aider à répondre à la question générale de cette thèse. Cependant, d'autres conceptualisations ont dû être ajoutées en cours de route, notamment celles de l'entrepreneuriat et de la communauté, afin de mieux comprendre certains phénomènes en émergence. Celles-ci ont été intégrées dans les sections pertinentes, soit de description, soit d'interprétation des résultats.

Sur le plan méthodologique, cette recherche exploratoire semble avoir été assez bien servie par l'utilisation de matériel secondaire, d'une part, et par la méthode d'analyse qualitative de contenu, d'autre part. Bien qu'on puisse penser que des entrevues plus pointues auraient pu produire des données plus précises et moins sujettes à interprétation, il n'est pas clair que le contenu aurait été plus riche, car l'analyse qualitative a fait émerger plusieurs thèmes qui n'avaient pas été envisagés au début de cette recherche. Par exemple, il n'avait jamais été question de capital communautaire, d'*empowerment* organisationnel ou d'entrepreneuriat social avant l'analyse des entrevues. Les pistes pour ces thèmes ont surgi d'une grande variété de questions, certaines qui peut-être n'auraient pas été posées si l'étudiant-chercheur s'était limité aux cadres conceptuels existants en début de l'analyse.

Il faut toutefois noter que l'étudiant-chercheur a été, de juin 1997 à septembre 2000, le responsable scientifique d'une recherche-action coordonnée par son collègue de la Coopérative de consultation en développement La Clé, Richard Leroux, qui visait l'évaluation de l'intervention des Cuisines Collectives des Bois-Francs sur le plan de l'*empowerment* des participantes (Leroux *et al.*, 2000). Cette étude, mentionnée vers la fin du chapitre II, s'est déroulée en même temps que se réalisaient les étapes de raffinement du cadre conceptuel,

de l'analyse des données et de l'interprétation des résultats de cette thèse. Il s'ensuit que les connaissances de l'étudiant-chercheur durant cette période ont inévitablement été nourries des informations qui surgissaient de la recherche-action avec les Cuisines. Puisque les résultats sont apparus à l'hiver 2000, ces informations n'ont donc pas directement influé sur l'analyse de cette thèse, qui s'est échelonnée du printemps 1998 à l'été 1999, ni sur l'étape de l'interprétation (été 1999). Cependant, au fur et à mesure que la collecte de données avançait, certaines d'entre elles sont apparues moins formellement, et les informations de la recherche de Leroux *et al.* ont pu influencer sur la vision de l'étudiant-chercheur, particulièrement lors du choix des unités de classification, de l'étude du matériel et de l'interprétation des résultats. Certes, puisque l'approche méthodologique de la thèse doctorale était de nature qualitative, il n'est pas vraiment question d'une contamination des connaissances mais davantage d'une bonification sur le plan de l'analyse.

Sur un autre plan, le choix de l'utilisation de matériel secondaire mérite une attention particulière. D'une part, la richesse des informations que l'étudiant-chercheur y a puisées laisse croire que des trésors intellectuels considérables dorment dans les innombrables entrevues et notes de recherche analysées qu'une seule fois dans d'autres recherches qualitatives. L'utilisation de matériel secondaire ne serait-elle pas à évaluer avant d'entreprendre de nouvelles recherches, ce qui pourrait peut-être parfois réduire les coûts de collectes de données ou la durée des études? D'autre part, pour une personne handicapée, l'utilisation de matériel secondaire a l'avantage de permettre l'adaptation de la production intellectuelle à ses capacités et handicaps physiques — dans la mesure, évidemment, où les autres ressources requises, tels des équipements spécialisés, soient également disponibles. Malgré ces avantages, il existe très peu d'ouvrages sur l'utilisation de matériel secondaire à l'intérieur d'une méthodologie de recherche qualitative. Il s'agit d'une situation qui mériterait d'être corrigée.

## 4.2 CONCLUSIONS, OBSERVATIONS ET PROPOSITIONS

### 4.2.1 TYPES D'EMPOWERMENT DANS LES INITIATIVES DE DÉC AU QUÉBEC

En réponse à la question générale de cette thèse, on peut affirmer qu'il semble exister au moins trois types d'*empowerment* — individuel, organisationnel, communautaire —, que chacun possède des caractéristiques qui lui sont propres et que le processus de chaque type est intimement lié aux deux autres<sup>66</sup>. Les résultats de cette recherche permettent de croire en la validité de plusieurs éléments du cadre conceptuel de l'*empowerment* individuel et communautaire bien qu'ils révèlent également certaines lacunes de ces conceptualisations dans un contexte de DÉC. De façon précise, l'idée des quatre composantes du processus d'*empowerment* individuel — participation, compétences pratiques, estime de soi, conscience critique — et de leur entrelacement demeure plausible et ce, même si la dernière composante semble absente dans les initiatives de DÉC. La situation est semblable sur le plan de l'*empowerment* communautaire, car les différents éléments semblent tous présents dans les initiatives de DÉC. En fait, c'est l'apparition imprévue de ces mêmes composantes et éléments sur un autre plan, celui de l'organisation, qui renforce la crédibilité des concepts qui les unissent. L'illustration synoptique à la page 214 (figure 8) les résume assez clairement tout en proposant un concept bien connu en français : la compétence (tel qu'il est compris dans le domaine de l'éducation), comme synonyme du mot *empowerment* lorsque ce dernier désigne la capacité d'agir et non le processus pour l'atteindre.

---

<sup>66</sup> Bien qu'aucune citation n'ait fait référence au *self-empowerment*, il ne faut pas conclure que la production de ce type d'*empowerment* soit totalement absente des initiatives de DÉC. Au contraire, car plusieurs initiatives de DÉC, en particulier les corporations de développement économique communautaire (CDÉC) offrent des services de soutien aux entreprises privées en émergence sur leurs territoires et, tel qu'il est noté dans le chapitre I, le *self-empowerment* est intimement lié à l'entrepreneuriat conventionnel. Cependant, le *self-empowerment* semble davantage toucher des personnes possédant déjà une capacité d'action et non les individus *disempowered*, auxquels s'applique le processus d'*empowerment* individuel. Il s'ensuit que le *self-empowerment* ne correspond pas à la définition de l'*empowerment* retenue pour cette thèse et ne figure donc pas parmi les types d'*empowerment* identifiés dans cette étude.

Sur le plan collectif, l'analyse et l'interprétation des données permettent de penser que les organisations, déjà identifiées dans le cadre conceptuel comme foyers d'*empowerment* individuel, peuvent entreprendre elles-mêmes un cheminement analogue à ce type d'*empowerment*, désigné dans cette thèse « *empowerment* organisationnel », vis-à-vis de la communauté plus large. Il s'agit d'une hypothèse vitale pour les intervenants et les intervenantes communautaires en service social à qui incombe la tâche de mettre sur pied des organisations. D'une part, elle met en lumière la nature duale de l'organisation — communauté fonctionnelle sur le plan de l'*empowerment* individuel, système autonome sur lequel repose la compétence de la communauté plus large, c'est-à-dire l'*empowerment* communautaire —, et d'autre part, elle spécifie les deux niveaux sur lesquels l'intervention communautaire doit agir dans une perspective d'*empowerment*. Le rôle des organisations sur le plan de l'*empowerment* des individus et le cheminement que ces mêmes organisations doivent parcourir pour assurer leur propre autonomie paraissent maintenant plus explicites qu'ils ne l'étaient avant cette recherche. Les intervenants et les intervenantes communautaires disposent ainsi de plus de connaissances qu'auparavant, ce qui pourrait leur permettre d'effectuer leur travail avec une compréhension accrue des enjeux et des facteurs de réussite.

L'analyse et l'interprétation des données indiquent aussi que les initiatives de DÉC contribueraient au développement d'un sentiment d'appartenance à la communauté, ce qui renvoie à un élément clé de l'*empowerment* communautaire. Malheureusement, à l'instar de ce qui semble se produire sur le plan de l'*empowerment* individuel dans les initiatives de DÉC, l'*empowerment* communautaire engendré dans les initiatives de DÉC paraît incomplet lui aussi, car la conscience de la citoyenneté n'y est pas développée. On peut en déduire que de telles déficiences risqueraient de compromettre la capacité du DÉC — et, par conséquent, des intervenants et des intervenantes en service social qui emprunteraient cette voie — à favoriser les changements structurels qu'il préconise pour lutter contre la pauvreté, ce qui rendrait futiles tous les efforts collectifs et individuels de ses militants et de ses militantes.

Le défi de l'organisation communautaire (comme méthode en service social) apparaît encore plus imposant lorsqu'on emprunte la voie du DÉC, car les

organismes mis sur pied auront fréquemment des activités marchandes. Or l'analyse suggère que la recherche constante de rentabilité jumelée à l'impératif de répondre aux besoins engendre souvent des situations mitigées sur le plan de l'*empowerment*. Il semble également que les activités marchandes peuvent influencer sur diverses composantes des processus d'*empowerment*, notamment sur celles liées aux compétences en gestion du capital et à la reconnaissance. Il s'ensuit que l'*empowerment* communautaire doit être l'environnement à l'intérieur duquel évolue l'initiative de DÉC. Puisque les résultats indiquent que les organisations intermédiaires de DÉC semblent favoriser l'*empowerment* organisationnel de leurs membres, on peut mieux comprendre la participation fréquente d'intervenants et d'intervenantes communautaires de CLSC dans leur mise sur pied et leur soutien par la suite. En fait, les organisations intermédiaires de DÉC semblent posséder d'autres rôles que ceux relatifs aux services et à l'assistance technique car, selon l'analyse des citations, ce type d'initiative de DÉC pourrait représenter un nouveau lieu de pouvoir qui permettrait aux populations en difficulté d'agir et de prendre des décisions auxquelles elles ne participaient pas auparavant. Les organisations intermédiaires de DÉC favoriseraient ainsi le développement de certaines composantes de l'*empowerment* communautaire, particulièrement par la concertation, qui s'avère un instrument essentiel dans la production de ce type d'*empowerment*.

#### **4.2.2 AUTRES RÉSULTATS**

##### *4.2.2.1 L'INTERVENTION SOCIALE DANS L'UNIVERS DU DÉC*

Sur le plan précis du DÉC, l'analyse et l'interprétation des données ont permis de constater qu'une intervention sociale auprès des individus est bel et bien présente dans certaines initiatives de DÉC, surtout celles dont le but premier est le changement du comportement de l'individu (groupes d'entraide économique, entreprises d'insertion) ou l'amélioration des compétences personnelles (programmes autonomes de développement de l'employabilité ou de formation professionnelle). Sur le plan de la communauté, certaines organisations intermédiaires de DÉC déploient des méthodes d'organisation communautaire qui ressemblent à celles utilisées par les intervenants et les intervenantes des secteurs public et parapublic. Puisque les initiatives de DÉC

conjuguent leurs efforts sur les plans économique et social, notamment sur les registres de l'emploi et de l'économie locale, l'intervention sociale « renouvelée » sur le plan de la pauvreté semble déjà faire partie des pratiques de plusieurs initiatives de DÉC. Cependant, ce ne sont pas toutes les initiatives de DÉC qui semblent propices à l'intervention sociale, et donc le type d'initiative de DÉC peut s'avérer un facteur déterminant dans le choix de l'intervention. De plus, l'idée voulant que la production de l'*empowerment* soit intrinsèque à l'intervention dans les initiatives de DÉC n'a pas été validée par ce qui a jailli de l'analyse. En fait, sur le plan individuel, seulement certaines initiatives de DÉC semblent avoir développé une intervention s'inscrivant dans l'approche d'*empowerment*, telle qu'elle est proposée dans le cadre conceptuel de cette thèse. Ce serait le cas, notamment, des entreprises d'insertion et des groupes d'entraide économique. Il s'ensuit que les généralisations liant le DÉC et l'*empowerment* peuvent s'avérer trompeuses si elles n'incluent pas de nuances sur le type d'initiative de DÉC dont il s'agit.

La recherche effectuée pour cette thèse semble confirmer l'opinion de Simon (1994) voulant qu'une intervention sociale puisse s'inscrire dans une approche d'*empowerment* sans que l'intervenant ou l'intervenante la qualifie ainsi. En fait, là où l'intervention est présente dans les initiatives de DÉC, on trouve tous les éléments essentiels d'une approche axée sur l'*empowerment* notés au chapitre II. Malheureusement, la portée de cette intervention risque de s'avérer limitée sur le plan de l'*empowerment*, car aucune initiative de DÉC ne semble vraiment se préoccuper du développement d'une conscience critique. Il s'agit d'une lacune significative, car ce serait cette composante précise du processus d'*empowerment* individuel qui contribuerait à réparer les « ruptures » que constituent la stigmatisation et la culpabilisation des personnes appauvries.

En fait, cette faiblesse a également été signalée dans la recherche de Leroux *et al.* Sur le plan de l'intervention sociale, les résultats de leur étude (Leroux *et al.*, 2000: 70-82) suggèrent qu'une approche privilégiant la participation aux décisions et moins centrée sur la production semble davantage favoriser l'*empowerment* individuel que le contraire. L'étude semble aussi confirmer l'idée que le temps constitue un élément important du processus (continuité, ancienneté) bien que d'autres facteurs puissent aussi influencer sur la progression

(l'âge, la scolarité, la motivation). Finalement, les cuisines collectives étudiées semblent encourager une certaine capacité d'action, axée sur la participation et les compétences techniques, qui permettrait aux participantes d'accomplir des tâches pratiques ou de prendre des décisions concrètes liées aux techniques développées. Ce serait donc un *empowerment* partiel qui serait produit par l'intervention sociale dans leur cas, c'est-à-dire une capacité d'agir qui n'est pas automatiquement accompagnée d'une estime de soi affermie ou d'une conscience critique accrue. La recherche de Leroux *et al.* renforce donc l'hypothèse voulant que l'intervention sociale des initiatives de DÉC ne favorise pas nécessairement le développement d'une conscience critique. Elle met également un bémol sur les résultats de l'intervention quant à l'estime de soi. L'analyse des entrevues pour cette thèse, en fait, va un peu dans la même direction et propose, par surcroît, le travail rémunéré et la participation à la société de consommation comme facteurs structurants de l'estime de soi. Bref, le fait de se regrouper, de collaborer autour d'intérêts communs et de mettre en valeur des compétences ou des habiletés techniques n'aurait pas forcément un effet positif sur l'estime de soi des personnes concernées.

Il s'ensuit que l'intervention sociale, de façon générale et dans la mesure où elle vise l'*empowerment* sur tous les plans, doit comporter des volets précis de renforcement de l'estime de soi et de développement de la conscience critique. Or le commentaire suivant peut aider à saisir comment s'articule l'intervention sociale dans un groupe d'entraide économique, et, peut-être même, dans d'autres initiatives de DÉC :

L'intervention, comprise ici comme une action formelle et ciblée visant un changement (de comportement, de situation, etc.), est relativement absente dans les Cuisines Collectives des Bois-Francis. Leur conception de l'intervention, comme ce semble être le cas dans la plupart des cuisines collectives et dans de nombreuses organisations communautaires québécoises, est basée sur la dynamique du groupe : les participantes cheminent sur le plan de l'*empowerment* par l'interaction entre elles. (*ibid.*: 5)

En fait, le souci de ne pas vouloir restreindre l'autonomie et la liberté d'action des individus engagés dans une démarche d'*empowerment*, en structurant la progression ou en imposant (même involontairement) des buts que les personnes n'auraient pas elles-mêmes déterminés, peut avoir l'effet pervers de

ne pas produire tous les résultats souhaités sur le plan de l'*empowerment* individuel. Ceci est d'autant plus important dans une initiative de DÉC, compte tenu de l'ampleur des connaissances et habiletés que requiert la complexité de la démarche individuelle et collective d'entrepreneuriat social. Il s'ensuit qu'un programme de formation en service social spécifiquement voué à l'intervention sociale dans un contexte de DÉC pourrait aider à soutenir les efforts des intervenants et des intervenantes déjà engagés sur ce terrain et, donc, accroître la portée de l'action du service social en lien avec la pauvreté. Bien qu'elle soit innovatrice, de bonne foi et même, peut-être, entrepreneuriale, la seule expérimentation d'une intervention sociale renouvelée en fonction de la configuration actuelle de la pauvreté paraît nettement insuffisante.

#### 4.2.2.2 L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL

Les résultats de cette thèse permettent de formuler une proposition voulant qu'il puisse exister un type d'entrepreneuriat propre aux entreprises à caractère social, désigné « entrepreneuriat social » dans la présente recherche, qui se trouverait dans de nombreuses initiatives de DÉC. Cette idée a été scrutée assez en profondeur au chapitre précédent et le traitement a même permis l'élaboration d'un portrait passablement étoffé des caractéristiques de l'entrepreneuriat social (tableau 16). En vérité, c'est peut-être à l'intérieur de ce phénomène que repose une des composantes indispensables de l'intervention sociale renouvelée, car la mise en œuvre des attitudes, capacités et qualités de l'entrepreneuriat dans la création et la gestion d'organisations visant de façon concomitante des objectifs économiques et sociaux apparaît comme étant fondamentale dans une perspective de lutte contre la pauvreté.

De plus, si ces organisations sont sous la gouverne démocratique de leurs membres et dans la mesure, bien sûr, où l'*empowerment* des individus et des communautés concernés soit visé et non le simple transfert de la richesse ou l'augmentation des services locaux, il serait possible d'avancer une deuxième proposition. En fait, tout porterait à croire qu'il puisse exister un autre type d'*empowerment* que l'on pourrait nommer « *empowerment* entrepreneurial social » et qui serait produit par l'hybridation de l'*empowerment* individuel et de l'entrepreneuriat social. Cette dernière proposition constituerait une piste

de recherche capitale car, si l'entrepreneuriat ne peut pas se conjuguer simultanément avec l'*empowerment*, la mise sur pied des initiatives de DÉC et leur gestion par la suite demeureront l'apanage de personnes déjà *empowered*. Sur le plan économique, l'*empowerment* des individus et des communautés appauvris risquerait donc d'être illusoire car, comme en font foi les discussions sur le mariage des objectifs économiques et sociaux dans une économie de marché et sur la gestion du capital pour atteindre des buts sociaux, l'emprise sur les ressources économiques requiert à la fois des qualités entrepreneuriales et une capacité d'action autonome, bref, des individus et des communautés *empowered* qui sont également des entrepreneurs.

Or, parmi ces qualités entrepreneuriales figure l'aptitude à prendre des risques et à en assumer les conséquences. À bien y penser, cette qualité ne serait-elle pas la manifestation la plus explicite de l'*empowerment*, comme le suggère d'une certaine façon Breton (dans Papineau et Kiely, 1994: 10)? Dans une perspective d'*empowerment*, la réussite ne serait-elle pas liée au fait que le processus procure aux gens quelque chose qu'ils peuvent perdre? Il ne s'agit pas ici de voir l'*empowerment* comme une sorte de *gambling* mais plutôt d'entrevoir le passage de la décision à l'action comme nécessitant une dimension de risque calculé — qu'on appelle « investir » dans le champ de l'économie et qui se trouve comme enjeu principal du développement. Une décision où l'on ne risque rien témoigne-t-elle vraiment l'exercice d'un pouvoir? Et pas n'importe quel « investissement » : ne faut-il pas risquer *son* propre capital pour passer de l'état de *disempowered* à celui d'*empowered*? Dans une telle perspective, on a l'impression qu'un travail social qui cherche à *réduire* les risques — comme c'est souvent le cas — ne peut qu'échouer dans une perspective d'*empowerment*.

### 4.3 PISTES DE RÉFLEXION

C'est lorsqu'il se veut — et comme c'est le cas dans sa mouture progressiste — un outil dans le développement d'une économie d'un autre type, soit une économie plus juste, plus équitable, plus démocratique, plus solidaire, que le DÉC prend tout son sens. En fait, le DÉC peut être compris, d'une certaine façon, comme une stratégie de changement social, car il semble ouvrir la voie à de nouvelles façons de concevoir la production, la consommation et la

gouvernance locale. En effet, à partir du 19<sup>e</sup> siècle, l'industrialisation s'est progressivement imposée au Québec comme réponse aux besoins sociaux collectifs croissants en favorisant, dans la première moitié du 20<sup>e</sup> siècle, une consommation de masse et une production correspondante. L'efficacité de ce système reposait sur une division taylorienne des tâches et sur une main-d'œuvre grandissante capable de les assumer. Durant cette même période, les milieux urbains se sont développés en concomitance avec les industries afin de répondre aux besoins de la main-d'œuvre de ces dernières par la proximité géographique et la promiscuité physique. L'anachronisme de ces deux phénomènes est maintenant bien connu : l'ère postindustrielle a de moins en moins besoin de main-d'œuvre, et l'urbanisation a généré des problèmes sociaux en même temps qu'elle a entraîné une détérioration de la qualité de vie. Un changement s'impose. Or, sans renier la société de consommation en tant que telle, le DÉC propose des modèles de développement suggérant une plus grande prise à la fois sur les moyens de production et sur le travail lui-même. Par exemple, les tenants du DÉC prônent la mise en place d'entreprises et de dispositifs économiques de petite et de moyenne taille afin de favoriser la maîtrise locale et le développement du côté « social » de ces entreprises et de dispositifs :

Oui, ça prend des projets plus humains, ça prend une économie plus humaine à développer, que ce soit local ou au niveau d'une communauté ou d'un petit groupe. Le « *small is beautiful* » qu'on étudie à l'international, ça « clique » ici. C'est que les petits projets qui sont à fonds économique, en premier lieu, ne doivent pas perdre leur fonds humain aussi. Si on le perd, on se retrouve encore dans la même problématique... (cadre d'un regroupement de groupes d'entraide économique : 17, #1540)

Également, le DÉC tente de transformer les villes en agglomérations de communautés, dans lesquelles chaque quartier renoue avec l'esprit d'entraide et le sentiment d'appartenance associés aux petites villes et aux villages et, par conséquent, développe des pans importants du capital communautaire. Bref, le DÉC ne propose pas l'abolition des industries ou des milieux urbains; il vise plutôt la transformation de ceux-ci en mécanismes pour assurer le bien-être de tous les membres de la communauté et dans lesquels ces derniers peuvent participer aux décisions qui les concernent. Or on peut croire que c'est par les expériences concrètes de l'entrepreneuriat social que le DÉC réussira ces

transformations et, ce faisant, changera peut-être la nature même des entreprises. Comme le souligne le cadre d'une entreprise d'insertion :

Il y a peut-être, dans l'expérience actuelle de [notre organisation], un hybride d'entreprise qui est en train de se créer ou une nouvelle définition ou une nouvelle forme de structure d'entreprise qui est à mi-chemin entre s'occuper de son monde et s'occuper de son quartier. S'occuper de la microsociété dans laquelle l'entreprise évolue tout en disant qu'on crée du travail réel et on rend un service réel, soit par la création de biens ou de services. Ça pourrait être des entreprises d'insertion de services, je ne vois pas pourquoi pas, qui ont un rôle actif sur le marché, sur l'aspect économique des choses. (10, #0815)

Le DÉC fait aussi figure de stratégie postmoderne dans sa manière de concevoir le développement, laquelle se traduit par la création de nouveaux lieux de pouvoir, par l'adoption d'une nouvelle approche entrepreneuriale et par l'élargissement des formes de capital à exploiter. C'est, en effet, sur ces plans que l'apport du DÉC dans la lutte contre la pauvreté apparaît le plus prometteur. Toutes les personnes du service social engagées sur ce front, tant du côté profession que du côté discipline, n'auraient-elles pas intérêt à le saisir dans tout son sens en raison du rôle primordial qu'elles jouent?

De leur côté, les intervenants et les intervenantes de DÉC risquent de rater leur coup sans une intervention plus musclée dans le développement de la conscience critique et d'un sens aigu de la citoyenneté chez les membres de leurs communautés. Pourquoi ce n'est pas une priorité demeure un mystère : cette étude doctorale n'a pu répondre à cette interrogation, qui devient une autre piste de recherche. Peut-être que les intervenants et les intervenantes en DÉC sont déjà assez occupés avec le double mandat que leur impose la nature de leurs organismes. Il faut admettre que leur défi est très grand, car il faut que ces praticiens et praticiennes soient à l'aise dans les deux mondes du social et de l'économique et qu'ils s'approprient les deux discours. Ceci fait en sorte que les compétences techniques requises sont également doubles, les personnes devant être au fait des méthodes à la fois de l'intervention sociale et de celles des affaires. Sur le plan du DÉC, la capacité d'action semble passer à un niveau de complexité et de raffinement peu exploré dans les textes sur l'*empowerment* et même dans ceux du DÉC lui-même. De plus, n'importe quelle intervention communautaire visant l'*empowerment* doit surmonter

plusieurs obstacles, tels ceux identifiés par Barr (1995: 124-128) : a) la nature structurelle de la pauvreté et de l'exclusion; b) les multiples sortes d'exclusion et d'oppression touchant les populations sans pouvoir; c) les enjeux variables selon les territoires; d) l'*empowerment* limité des intervenants et intervenantes ainsi que de leurs organismes, leurs attitudes face au pouvoir et à son partage ainsi que leurs intérêts et buts dans leur soutien de l'*empowerment*; et e) les différents types de lieux de pouvoir dans une communauté. L'élaboration du cadre conceptuel de cette recherche, l'analyse des entrevues et l'expérience personnelle de l'étudiant-chercheur confirment cette analyse. Ainsi, la tâche demandée aux intervenants et aux intervenantes vient, hélas! encore d'augmenter. Or, obstacles ou non, Miller (1991: 5) croit que l'*empowerment* devrait être un objectif explicite de chaque projet de développement, sinon, on court le risque de pallier les problèmes au lieu de changer la situation. Ici aussi, cette thèse vient appuyer ce point de vue, car elle démontre que c'est le même risque que courent les initiatives de DÉC si elles n'accentuent pas davantage les aspects intangibles du capital communautaire.

Il appert donc indispensable que les intervenants et les intervenantes en service social participent au renforcement de l'idée que le développement n'est pas limité à l'économie de la communauté mais également et même surtout à l'accroissement de son capital communautaire, de l'entrepreneuriat social dans ses rangs et de l'*empowerment* du plus grand nombre de personnes. En fait, cette recherche doctorale permet de croire que ce capital, cet entrepreneuriat et cet *empowerment* peuvent servir à la construction d'une nouvelle société dont l'économie sera fondée sur la réciprocité et la solidarité, et où la pauvreté et l'exclusion ne seront que de tristes souvenirs. Voilà pourquoi la connaissance des types et des processus d'*empowerment* s'avère primordiale pour tous ceux et celles qui veulent en finir avec l'appauvrissement.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ADLER, Mortimer (1993), *The Great Ideas Today*, Chicago, Encyclopædia Britannica, Inc., page 87.
- ALCORN, Sandra et John D. MORRISON (1994). « Community Planning That Is “Caught” and “Taught”: Experiential Learning From Town Meetings », *Journal of Community Practice*, Vol. 1(4), 27-43.
- ALARY, Jacques, Jacques BEAUSOLEIL, Marie-Chantal GUÉDON, Claude LARIVIÈRE et Robert MAYER (1988). *Solidarités : pratiques de recherche-action et de prise en charge par le milieu*, Montréal, Les Éditions du Boréal Express, 245 pages.
- ANDRÉ, Christophe et François LELORD (1999). *L'estime de soi : s'aimer pour mieux vivre avec les autres*, Paris, Éditions Odile Jacob, 290 pages.
- ARGYRIS, Chris (1998). « Empowerment: The Emperor's New Clothes », *Harvard Business Review*, Vol. 76, N° 3, 98-105.
- ASSOCIATION NATIONALE POUR LE DÉVELOPPEMENT LOCAL ET LES PAYS [ANDLP] et INSTITUT DE FORMATION EN DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE COMMUNAUTAIRE [IFDÉC] (1989). *Le local en action: rapport du colloque international sur le développement local (Montréal 1988)*, Paris, Les Éditions de l'Épargne, 280 pages.
- AUBRY, François et Jean CHAREST (1995). *Développer l'économie solidaire — Éléments d'orientation*, Montréal, Confédération des syndicats nationaux, 40 pages.
- AYOUB, Timothy (1995). *Les relations partenariales entre une municipalité et des organisations communautaires engagées dans le développement économique*, Montréal, Cahiers du CRISES, UQAM-UQAQ-UQAH-Université Laval, 88 pages.

- BACHMAN, Christian et Jacky SIMONIN (1982). « Du bon usage des sciences sociales pour le travail social » dans *Changer au quotidien*, Tome I, Éditions Études vivantes, Ville Saint-Laurent (Québec), 19-27.
- BAILEY, Darlyne (1994). « Organizational Empowerment: From Self to Interbeing » dans Lorraine GUTIÉRREZ et Paula NURIUS (sous la direction), *Education and Research for Empowerment Practice*, Seattle (Washington), Center for Policy and Practice Research, School of Social Work, University of Washington, 37-42.
- BARKER, Robert L. (1995). *The Social Work Dictionary (3<sup>rd</sup> Edition)*, Washington (D.C.), NASW Press (National Association of Social Workers), 447 pages.
- BARR, Alan (1995). « Empowering Communities — Beyond Fashionable Rhetoric? Some Reflections on Scottish Experience », *Community Development Journal*, Vol. 30, N° 2, 121-132.
- BAUMARD, Philippe et Jérôme IBERT (1998). « Quelles approches avec quelles données? » dans Raymond-Alain THIÉTART (sous la direction), *Méthodologie de la recherche en gestion*, Paris, Nathan, cueilli le 30 décembre 2000, [http://www.iae.univ-aix.fr/enseignants/baumard/quelles\\_approche.htm](http://www.iae.univ-aix.fr/enseignants/baumard/quelles_approche.htm).
- BEAUCHAMP, Gilles (1988). « Modèles d'organisation communautaire, courants d'idées et valeurs » dans Yves HURTUBISE, Gilles BEAUCHAMP, Louis FAVREAU et Danielle FOURNIER, *Pratiques d'organisation et de travail communautaires en CLSC*, Montréal, Regroupement québécois des intervenants et intervenantes en action communautaire en CLSC, 38-41.
- BEAUD, Jean-Pierre (1992). « L'échantillonnage » dans Benoît GAUTHIER (sous la direction), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, Sainte-Foy (Québec), Presses de l'Université du Québec, 195-225.
- BEAUDOIN, André (1990). « Analyse des problèmes sociaux faite par la Commission Rochon : sa portée et ses conséquences », *Service social*, vol. 39, n° 2, 141-158.
- BÉDARD, Jean (1998). *Familles en détresse sociale : repères d'action. Tome I : du social au communautaire*, Sillery (Québec), Éditions Anne Sigier, 141 pages.

- BÉLANGER, Paul R. et Benoît LÉVESQUE (1992). « Le mouvement populaire et communautaire : de la revendication au partenariat (1963-1992) » dans Gérard DAIGLE et Guy ROCHER (sous la direction), *Le Québec en jeu : comprendre les grands défis*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 713-747.
- BÉLANGER, Jean-Pierre (1996). *L'économie sociale : quelques dimensions (texte préliminaire)*, Québec, Ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec, 99 pages.
- BÉLANGER, Jean-Pierre, Robert SULLIVAN et Benoît SÉVIGNY (2000). *Capital social, développement communautaire et santé publique*, Montréal, ASPQ Éditions, 223 pages.
- BELLEAU, Josée et Martine D'AMOURS (1993). *Tous les moyens du bord. Les centres de femmes : des chantiers économiques*, Montréal, L'R des centres de femmes du Québec, 46 pages.
- BELLEY, André (1987). *Les milieux incubateurs de l'entrepreneurship*, Québec, Fondation de l'Entrepreneurship, 106 pages.
- BENELLO, George (1972). « Social Animation among Anglophone Groups in Québec » dans Frédéric LESEMANN et Michel THIÉNOT, *Animations sociales au Québec*, Montréal, Université de Montréal, 435-494.
- BERGERON, Pierre-G. (1986). *La gestion dynamique : concepts, méthodes et applications*, Boucherville (Québec), Gaëtan Morin Éditeur ltée, 932 pages.
- BERGMARK, Anders et Lars OSCARSSON (1992). « Limits of Phenomenology and Objectivity: On the Encounter between Scientism and Practice », *British Journal of Social Work*, Vol. 22, 121-132.
- BEST PRACTICES AND LOCAL LEADERSHIP PROGRAMME (BLP), United Nations Centre for Human Settlements (Habitat), site Internet consulté le 10 juillet 2000 [<http://www.sustainabledevelopment.org/blp/>].
- BHÉRER, Harold et André JOYAL (1987). *L'entreprise alternative : mirages et réalités*, Montréal, Éditions Saint-Martin, 134 pages.
- BIEGEL, David E. (1984). « Help Seeking and Receiving in Urban Ethnic Neighborhoods: Strategies for Empowerment » dans Julian RAPPAPORT,

- Carolyn SWIFT et Robert HESS (sous la direction), *Studies in Empowerment: Steps Toward Understanding and Action*, New York, The Haworth Press, 119-143.
- BIHR, Alain et Roland PFEFFERKORN (1995). *Déchiffrer les inégalités*, Paris, Syros, 576 pages.
- BLAKELY, Edward J. (1989). *Planning Local Economic Development*, Newbury Park (Californie), Sage Publications, 307 pages.
- BLAKELY, Edward J. et Mary Gail SNYDER (1997). *Fortress America: Gated Communities in the United States*, Washington (D.C.), Brookings Institution Press, 209 pages.
- BLONDIN, Michel (1967a). « Notes sur l'animation sociale en milieu urbain », *L'animation, Cahiers de l'I.C.É.A.*, n° 4-5, Montréal, Institut canadien de l'éducation des adultes, 51-71.
- BLONDIN, Michel (1967b). « Quels changements apporte l'animation sociale? » dans *L'animation, Cahiers de l'ICEA*, n° 4-5, Montréal, Institut canadien de l'éducation des adultes, 165-179.
- BLONDIN, Michel (1987). « Animation en milieu ouvrier: de Saint-Henri à la FTQ » dans Paul R. BÉLANGER, Benoît LÉVESQUE, Réjean MATHIEU et Franklin MIDY (sous la direction), *Animation et culture en mouvement : fin ou début d'une époque?*, Sillery, Presses de l'Université du Québec, 25-32.
- BLONDIN, Michel (1989 [1966]). « Service social et pauvreté en milieu urbain », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 2, n° 1, 113-117.
- BOIVIN, Louise et Marie PELCHAT (1998). *Leur équilibre, notre déséquilibre : rapport d'enquête sur les impacts de la transformation du réseau de la santé et des services sociaux à Montréal*, Montréal, Regroupement intersectoriel des organismes communautaires de Montréal, 158 pages.
- BOOTHROYD, Peter et Craig H. DAVIS (1993). « Community Economic Development: Three Approaches », *Journal of Planning Education and Research*, 12, 230-240.

- BOUCHARD, Camil, Vivian LABRIE et Alain NOËL (1996). *Chacun sa part : rapport de trois membres du comité externe de réforme de la sécurité du revenu*, Montréal, copie pré-édition, 235 pages.
- BOUCHARD, Johanne (1998). « Parole d'une partenaire éprouvée dans une expérience de partenariat éprouvante » dans Martine CUERRIER, *Partenariat et régionalisation sur l'île de Montréal : le nouvel âge de la démocratie?*, Montréal, Centre Saint-Pierre, 50-56.
- BOUCHARD, Lyne (1992). « Petite et grande histoire d'une coopérative de travail pour femmes », *Femmes d'action*, vol. 22, n° 1, octobre 1992, 23-24.
- BOUCHER, Jacques L. et Louis FAVREAU (1997). « Les misères de la pauvreté », *Relations*, n° 634, 244-248.
- BOUFFARD, Danyel, Daniel HAINS, Fernand COURCHESNE, Pierre RICHARD, Jean-Paul GRAVEL, Clément MERCIER, Nicole ST-MARTIN et Stéphane DUBUC (1997). *Pauvreté et CLSC : vers de nouveaux modes d'intervention*, Weedon (Québec), CLSC-CHSLD du Haut-St-François, 97 pages.
- BRÉMOND, Janine et Marie-Martine SALORT (1986). *Initiation à l'économie : les concepts de base, les techniques, les grands économistes*, 6<sup>e</sup> édition, Paris, Hatier, 390 pages.
- BRETON, Margot (1993). *On the Meaning of Empowerment and Empowerment Oriented Social Work Practice*, communication, XV<sup>th</sup> Annual Symposium, Association for the Advancement of Social Work with Groups, New York, 21-24 octobre 1993, document ronéo, 15 pages.
- BRETON, Margot (1994). « Relating Competence — Promotion and Empowerment », *Journal of Progressive Human Services*, Vol. 5(1) 1994, 27-44.
- BRETON, Margot (1997). « Les étapes de l'empowerment en régime démocratique : vers un modèle de pratique », *Intervention*, n° 109, 43-53.
- BRIDAULT, Alain (1994). *Les déterminants sociaux de la création d'entreprises*, communication au colloque annuel de la Fondation de l'entrepreneurship du Québec sur « l'entrepreneurship et le développement local », tenu les 2 et 3 février 1994 à Saint-Hyacinthe, document ronéo, 28 pages.

- BRIEN, Robert (1998). *Science cognitive et formation, 3<sup>e</sup> édition*, Sainte-Foy (Québec), Presses de l'Université du Québec, 255 pages.
- BRIGGS, Xavier De Souza et Elizabeth J. MUELLER,, avec Mercer L. SULLIVAN (1997). *From Neighborhood To Community: Evidence on the Social Effects of Community Development*, New York, Community Development Research Center, New School for Social Research, 289 pages.
- BRODHEAD, P. Dal (1994). « Community Economic Development Practice in Canada » dans Burt GALAWAY et Joe HUDSON (sous la direction), *Community Economic Development: Perspectives on Research and Policy*, Toronto, Thompson Educational, 2-12.
- BRODHEAD, P. Dal et François LAMONTAGNE (1994). « Summary, Future Directions and the Research Agenda » dans Burt GALAWAY et Joe HUDSON (sous la direction), *Community Economic Development: Perspectives on Research and Policy*, Toronto, Thompson Educational, 264-275.
- BRUYN, Severyn T. (1987). « Beyond the Market and the State », dans Severyn T. BRUYN et James MEEHAN, *Beyond the Market and the State: New Directions in Community Development*, Philadelphie, Temple University Press, 3-27.
- BRYANT, Christopher R. (1994). « The Corporate and Voluntary Sectors as Partners in Community Economic Development » dans Burt GALAWAY et Joe HUDSON (sous la direction), *Community Economic Development: Perspectives on Research and Policy*, Toronto, Thompson Educational, 187-194.
- CAILLOT, Robert (1963). « Fondement et pratique de l'enquête-participation », *Économie et humanisme*, n° 148, 56-63.
- CASTEL, Robert (1994). « La dynamique des processus de marginalité : de la vulnérabilité à la désaffiliation », *Cahiers de recherche sociologique*, n° 22, 11-27.
- CHAGNON, Lucie (1995). *Étude de cas de la Corporation de développement communautaire Rond Point : le développement local et les corporations de développement communautaire au Québec*, Montréal, Cahiers du CRISES, UQAM-UQAQ-UQAH-Université Laval, 119 pages.

- CHAGNON, Lucie, Marie-Hélène CHÉNIER, Claude LAPOINTE et Julie NADEAU (1995). *Cadre de financement des corporations de développement communautaire du Québec*, Table nationale des corporations de développement communautaire, 29 pages.
- CHAMBERLAND, Claire, Nicole DALLAIRE, Sylvie CAMERON, Lucie FRÉCHETTE, Jacques HÉBERT et Jocelyn LINDSAY (1993). « La prévention des problèmes sociaux : réalité québécoise », *Service social*, volume 42, n° 3, 55-77.
- CHECKOWAY, Barry (1995). « Six Strategies of Community Change », *Community Development Journal*, Vol. 30, N° 1, 2-20.
- CHEVRETTE, Guy (1995). *Décentralisation : un choix de société*, Québec, Gouvernement du Québec, 99 pages.
- CHEVRIER, Jacques (1992). « La spécification de la problématique » dans Benoît GAUTHIER (sous la direction), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 49-78.
- CHRISTENSON, James A., Kim FENDLEY et Jerry W. ROBINSON (1989). « Community Development » dans James A. CHRISTENSON et Jerry W. ROBINSON (sous la direction), *Community Development in Perspective*, Ames (Iowa), Iowa State University Press, 1-25.
- CHUDLEIGH, Ann et David PELL (1993). *Entraide économique: l'entraide pour soulager les problèmes d'alimentation, de logement et de chômage*, Ottawa, Entraide Canada, 4 pages.
- CLARK, Peggy et Tracy HUSTON (1993). *Assisting the Smallest Businesses: Assessing Microenterprise Development as a Strategy for Boosting Poor Communities*, rapport intérimaire du Self-Employment Learning Project, Washington (D.C.), The Aspen Institute, 23 pages.
- CLAVEL, Gilbert (1998). *La société d'exclusion*, Paris, Éditions L'Harmattan, 273 pages.
- CLÉMENT, Michèle et Hector OUELLET (1992). « Problématiques psychosociales et notion de "risque" : une perspective critique », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 5, n° 1, 113-127.

- CNAAN, Ram A. et Jack ROTHMAN (1995). « Locality Development and the Building of Community » dans Jack ROTHMAN, John L. ERLICH et John E. TROPMAN (sous la direction), *Strategies of Community Intervention*, Itaska (Illinois), P. E. Peacock Publishers Inc., 241-257.
- COFSKY, Sylvain (1995). *L'influence de la participation dans la collectivité sur la réussite d'un développement économique local et communautaire : comparaison entre milieux urbains et milieux ruraux*, Montréal, Université de Montréal, Département de géographie, 187 pages.
- COLEMAN, James S. (1988). « Social Capital in the Creation of Human Capital », *American Journal of Sociology*, (Supplement), Vol. 94, S95-S120.
- COLEMAN, James S. (1990). « Social Capital » dans *The Foundations of Social Theory*, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press, 301-321.
- COLIN, Michèle, Paul LAVOIE, Marc DELISLE, Claudette MONTREUIL et Gisèle PAYETTE (1995). *Initiation aux méthodes quantitatives en sciences humaines, 2<sup>e</sup> édition*, Boucherville (Québec), Gaëtan Morin, éditeur, 383 pages.
- COMEAU, Yvan (1993a). « Bilans de satisfaction dans les coopératives de travail québécoises », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 6, n° 2, 141-154.
- COMEAU, Yvan (1993b). « Les éléments de satisfaction et d'insatisfaction dans les coopératives de travail au Québec », *Coopératives et développement*, vol. 25, n° 1, 31-46.
- COMEAU, Yvan (1994). *L'analyse des données qualitatives*, Montréal, Collectif de recherche sur les innovations sociales dans les entreprises et les syndicats (CRISES), UQAM-UQAQ-UQAH-Université Laval, 32 pages.
- COMEAU, Yvan (1997a). « La structuration du mouvement de développement économique communautaire à Québec », *Économie et solidarités*, vol. 29, n° 1, 101-111.
- COMEAU, Yvan (1997b). « L'insertion sociale par l'entrepreneurship collectif : des défis pour les intervenants » dans Denis PLAMONDON, Sylvie DUBORD, Danielle MALTAIS, Sylvie BRASSARD, Huguette BOIVIN et Mario COUTURE (sous la direction), *Au-delà de la tourmente : de nouvelles alliances à bâtir*, Chicoutimi (Québec), Groupe de recherche et d'intervention régionales (GRIR), Université du Québec à Chicoutimi, 235-260.

- COMEAU, Yvan (1997c). « Problématique de l'exclusion et approches d'insertion », *Économie et solidarités*, vol. 28, n° 2, 11-22.
- COMEAU, Yvan , Louis FAVREAU, Benoît LÉVESQUE et Marguerite MENDELL (2001). *Emploi, économie sociale et développement local : les nouvelles filières*, Sainte-Foy (Québec), Presses de l'Université du Québec, 307 pages.
- COMITÉ DE DIRECTION DU PROJET SUR LES INDICES DE DÉVELOPPEMENT (1991). *Les indices de développement au service du développement autochtone*, Ottawa, MAINC, 110 pages.
- COMITÉ D'ORIENTATION ET DE CONCERTATION SUR L'ÉCONOMIE SOCIALE (1996), *Entre l'espoir et le doute*, Québec, Ministère de la Condition féminine, 112 pages.
- COMITÉ VOLET INTERNATIONAL DE LA MARCHÉ DES FEMMES CONTRE LA PAUVRETÉ (1996), *Les actes du séminaire international sur l'économie sociale tenu les 6 et 7 juin 1995*, Montréal, Relais-femmes, 73 pages.
- CONSEIL ÉCONOMIQUE DU CANADA (1992). *Les nouveaux visages de la pauvreté : la sécurité du revenu des familles canadiennes*, Ottawa, Groupe Communication Canada—Édition, 67 pages.
- CONSEIL NATIONAL DU BIEN-ÊTRE SOCIAL (1996). *Profil de la pauvreté, 1994*, Ottawa, Ministère des Approvisionnements et Services Canada, 95 pages.
- CONSEIL NATIONAL DU BIEN-ÊTRE SOCIAL (1999a). *Nouvelle mesure de pauvreté : oui, non ou peut-être?*, Ottawa, Ministère des Travaux publics et services gouvernementaux Canada, 46 pages.
- CONSEIL NATIONAL DU BIEN-ÊTRE SOCIAL (1999b). *Profil de la pauvreté, 1997*, Ottawa, Ministère des Travaux publics et services gouvernementaux Canada, 122 pages.
- CONSEIL NATIONAL DU BIEN-ÊTRE SOCIAL (2000). *Profil de la pauvreté, 1998*, cueilli le 23 décembre 2000, <http://www.ncwcnbes.net/htmldocument/reportpovertypauv98/Pauvrete98.htm>.
- CONSEIL QUÉBÉCOIS DE DÉVELOPPEMENT SOCIAL (1997). *L'économie sociale : dérision ou panacée, Actes de la table ronde*, Montréal, Conseil québécois de développement social, 33 pages.

- CORBEIL, Michel (1970). « L'historique de l'animation sociale au Québec », *Relations*, n° 349, 139-147.
- CORPORATION DE DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE DES BOIS-FRANCS (1987). *Fais-moi signe de changement : les actes du colloque provincial sur le développement communautaire (Victoriaville 1986)*, Victoriaville (Québec), 246 pages.
- COSSE, Pascaline (1993). « Vers le développement de l'autonomie économique des femmes : une expérience de groupe », *Service social*, vol. 42, n° 2, 163-182.
- CÔTÉ, Charles et Yanik G. HARNOIS (1978). *L'animation au Québec, sources, apports et limites*, Montréal, Les Éditions Saint-Martin, 419 pages.
- CÔTÉ, Daniel et Louis Jacques FILION (sous la direction) (1997). *L'entrepreneurship coopératif, une réponse aux défis actuels et à venir : regard sur diverses expériences récentes au Québec — Cahier du participant*, Montréal, Centre de gestion des coopératives, École des hautes études commerciales, 115 pages.
- CÔTÉ, Daniel et Jean-Claude GUÉRARD (sous la direction) (1994). *L'insertion par l'économie, l'économie au service du social*, Projet HÉC, dossier informatif, Montréal, Centre de gestion des coopératives, École des hautes études commerciales, 15 pages.
- CÔTÉ, Daniel et Danielle LUC (1995). *Le profil des Coopératives de travailleurs actionnaires du Québec*, Montréal, Centre de gestion de coopératives, École des hautes études commerciales, 105 pages.
- CÔTÉ, Sylvain (2001). « La contribution des capacités humaines et sociales », *Isuma*, vol. 2, n° 1, 25-33.
- CRAIG, Gary et Marjorie MAYO (sous la direction) (1995). *Community Empowerment: A Reader in Participation and Development*, New Jersey, ZED Books, 229 pages.
- D'AMOURS, Martine (1996). *Les Actes du colloque*, « Les pratiques de développement économique communautaire (DÉC) au Québec : conjoncture et convergences », Montréal, Publications de l'IFDÉC, 63 pages.

- D'AMOURS, Martine (1996). *Présence de l'économie sociale au Québec : une illustration dans six secteurs et sept régions*, Montréal, Chantier de l'économie sociale, 46 pages.
- D'AMOURS, Martine (1997). *Le rapport des entreprises au territoire : le cas du RÉSO et de quatre entreprises du sud-ouest de Montréal*, Montréal, Cahiers du CRISES, UQAM-UQAQ-UQAH-Université Laval, 170 pages.
- DEES, Gregory (1998). « Enterprising Nonprofits », *Harvard Business Review*, Vol. 76, N° 1, 54-67.
- DEFOURNY, Jacques, Louis FAVREAU et Jean-Louis LAVILLE (1998). « Introduction à un bilan international » dans Jacques DEFOURNY, Louis FAVREAU et Jean-Louis LAVILLE, *Insertion et nouvelle économie sociale*, Paris, Desclée de Brouwer, 11-38.
- DELORME, Paul (1992). « Partenariat, rapports État-entreprise et configuration spatiale au Québec » dans Christiane GAGNON et Juan-Luis KLEIN (sous la direction), *Les partenaires du développement face au défi du local*, Chicoutimi (Québec), Groupe de recherche et d'intervention régionales, Université du Québec à Chicoutimi, 101-120.
- DENIGER, Marc-André et Monique PROVOST (1992). *Appauvrissement des jeunes familles québécoises : l'urgence d'agir! Orientations d'une stratégie de lutte à la pauvreté*, Montréal, Conseil canadien de développement social, 46 pages.
- DÉSAULNIERS, Claude (1997). *Bilan consolidé 1996-1997 des corporations de développement économique et communautaire*, Montréal, Société québécoise de développement de la main-d'œuvre, 83 pages.
- DESCHAMPS, Chantal (s.d.). « Les sciences humaines font peau neuve : la méthodologie qualitative », 5 pages.
- DESLAURIERS, Jean-Pierre (1991). *Recherche qualitative : guide pratique*, Montréal, McGraw-Hill, 142 pages.
- DESTREMAU, Blandine (1998). « Comment définir la pauvreté? » dans Richard POULIN et Pierre SALAMA (sous la direction), *L'insoutenable misère du monde : économie et sociologie de la pauvreté*, Hull (Québec), Éditions Vent d'Ouest Inc., 27-34.

- DIDIER, René (1970). « Où va l'animation sociale? », *Relations*, n° 349, 148-152.
- DORÉ, Gérald (1985). « L'organisation communautaire : définition et paradigme », *Service social*, vol. 34, n° 2-3, 210-230.
- DORÉ, Gérald (1992). « L'organisation communautaire et les mutations dans les services sociaux au Québec, 1961-1991 : la marge et le mouvement comme lieu d'identité », *Service social*, vol. 41, n° 2, 131-162.
- DOUCET, Laval et Louis FAVREAU (1991). « Itinéraire du développement de l'organisation communautaire au Québec : l'organisation communautaire de 1960 à aujourd'hui » et « Stratégie et stratégies en organisation communautaire » dans Laval DOUCET et Louis FAVREAU (sous la direction), *Théorie et pratiques en organisation communautaire*, Sillery, Presses de l'Université du Québec, 35-70.
- DOUGLAS, David J.A. (1994). « Community Economic Development in Canada: Issues, Scope, Definitions and Directions » dans David J.A. DOUGLAS (sous la direction), *Community Economic Development in Canada, Volume One*, Toronto et Montréal, McGraw-Hill Ryerson, 1-66.
- DROLET, Marie (1997). « *Empowerment* et intervention familiale : concept paradoxal occultant parfois la pauvreté », *Reflets*, vol. 3, n° 1, 55-79.
- DUE, John F. et Robert W. CLOWER (1961). *Intermediate Economic Analysis: Resource Allocation, Factor Pricing, and Welfare*, 4<sup>th</sup> Edition, Homewood (Illinois), Richard D. Irwin, Inc., 545 pages.
- EDGCOMB, Elaine, Joyce KLEIN et Peggy CLARK (1996). *The Practice of Microenterprise in the U.S.: Strategies, Costs, and Effectiveness*, Washington (D.C.), The Aspen Institute, 79 pages.
- EISNER, Elliot W. (1981). « On the Differences between Scientific and Artistic Approaches to Qualitative Research », *Educational Researcher*, 5-9.
- EMERSON, Jed et Fay TWERSKY (1996). *New Social Entrepreneurs: The Success, Challenge and Lessons of Non-Profit Enterprise Creation*, San Francisco, Roberts Foundation, 417 pages.
- EPSTEIN, Irwin (1985). « Quantitative and Qualitative Methods » dans *Social Work Research and Evaluation*, Itasca, IL, Peacock Publishers, 263-274.

- ESPOSITO, Jeannine (1998). *1998 Directory of Institutional Profiles*, Washington (D.C.), The Microcredit Summit Campaign, 356 pages.
- ESTIVILL, Jordi (1998). « La valeur ajoutée des entreprises sociales face aux enjeux européens » dans Jordi ESTIVILL (sous la direction), *Entreprendre autrement*, Mons (Belgique), Service social dans le monde 12, 92-103.
- FAVREAU, Jean-Luc et Bruno JEAN (1994). « Qui perd gagne. Les pratiques d'animation du développement rural dans les CADC » dans Serge CÔTÉ, Juan-Luis KLEIN et Marc-Urbain PROULX (sous la direction), *Et les régions qui perdent...?*, Rimouski (Québec), GRIDEQ, Université du Québec à Rimouski, 129-149.
- FAVREAU, Louis (1989). *Mouvement populaire et intervention communautaire de 1960 à nos jours — continuités et ruptures*, Montréal, Centre de formation populaire et Les Éditions du fleuve, 307 pages.
- FAVREAU, Louis (1991). « Le développement local de type communautaire » dans Laval DOUCET et Louis FAVREAU (sous la direction), *Théorie et pratiques en organisation communautaire*, Sillery, Presses de l'Université du Québec, 71-94.
- FAVREAU, Louis (1998). « Québec. L'insertion conjugée avec le développement économique communautaire » dans Jacques DEFOURNY, Louis FAVREAU et Jean-Louis LAVILLE, *Insertion et nouvelle économie sociale*, Paris, Desclée de Brouwer, 159-182.
- FAVREAU, Louis et Lucie FRÉCHETTE (1995). « Pauvreté urbaine et exclusion sociale », *Service social*, vol. 44, n° 3, 71-93.
- FAVREAU, Louis et Yves HURTUBISE (1993). *CLSC et communautés locales : la contribution de l'organisation communautaire*, Sillery (Québec), Presses de l'Université du Québec, 211 pages.
- FAVREAU, Louis et Benoît LÉVESQUE (1993). « Les Coopératives Jeunesse de Services au Québec : des entreprises d'insertion sociale pour des jeunes de milieux populaires », *Apprentissage et Socialisation*, vol. 16, n° 1 et 2, 9-20.
- FAVREAU, Louis et Benoît LÉVESQUE (1996). *Développement économique communautaire : économie sociale et intervention*, Sainte-Foy (Québec), Presses de l'Université du Québec, 230 pages.

- FAVREAU, Louis et William A. NINACS (1992). « Le développement économique local et communautaire au Québec », *Coopératives et développement*, vol. 23, n° 2, 115-123.
- FAVREAU, Louis et William A. NINACS (1993). *Pratiques de développement économique communautaire au Québec : de l'expérimentation sociale à l'émergence d'une économie solidaire*, rapport abrégé de recherche produit pour le Programme des subventions nationales au bien-être social de Développement des ressources humaines Canada, 40 pages.
- FAWCETT, Stephen B., Tom SEEKINS, Paula L. WHANG, Charles MUIU et Yolanda SUAREZ De BALCAZAR (1984). « Creating and Using Social Technologies for Community Empowerment » dans Julian RAPPAPORT, Carolyn SWIFT et Robert HESS (sous la direction), *Studies in Empowerment: Steps Toward Understanding and Action*, New York, The Haworth Press, 145-171.
- FÉDÉRATION DES CLSC DU QUÉBEC (1994). *Pratiques d'action communautaire en CLSC : document de réflexion*, Montréal, 92 pages.
- FELLIN, Phillip (1995). « Defining Communities and Community Competence » et « Voluntary Associations » dans *The Community and the Social Worker, Second Edition*, Itasca (Illinois), P.E. Peacock Publishers, Inc., 3-21, 119-137.
- FETTERMAN, David M. (1994). « Empowerment Evaluation », *Evaluation Practice*, Vol. 15, N° 1, 1-15.
- FILION, Louis Jacques (1999). « Les avenues entrepreneuriales » dans Louis Jacques FILION (sous la direction), *Réaliser son projet d'entreprise*, Montréal, Les Éditions Transcontinental inc., 53-59.
- FONTAN, Jean-Marc (1991a). *Initiation au développement économique local et au développement économique communautaire*, Montréal, Institut de formation en développement économique communautaire, 159 pages.
- FONTAN, Jean-Marc (1991b). *Les corporations de développement économique communautaire montréalaises : du développement économique communautaire au développement local de l'économie*, Montréal, Institut de formation en développement économique communautaire, 585 pages.

- FONTAN, Jean-Marc (1993). *Revue de la littérature en développement local et en développement économique communautaire*, Montréal, Institut de formation en développement économique communautaire, 88 pages.
- FONTAN, Jean-Marc (1994). « Le développement économique communautaire québécois : éléments de synthèse et point de vue critique », *LSP-RIAC [Revue internationale d'action communautaire]*, N° 32, 115-130.
- FONTAN, Jean-Marc (1995). « L'entreprise sociale : une voie particulière d'insertion chez les moins de trente ans » dans *Actes du colloque « Jeunes adultes et précarité : contraintes et alternatives »*, Montréal, Conseil permanent de la jeunesse, 69-83.
- FONTAN, Jean-Marc et Eric SHRAGGE (1996). « L'entreprise sociale : le Chic Resto Pop », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 9, n° 2, 117-135.
- FONTAN, Jean-Marc et Eric SHRAGGE (1998). « Community Economic Development Organizations in Montreal », *Journal of Community Practice*, Vol. 5, N° 1/2, 125-136.
- FORTIN, Lise, Danielle FOURNIER et Monique PROVOST (1992). *La pauvreté change-t-elle nos pratiques? Propos d'intervenantes et d'enseignantes*, Montréal, Relais-Femmes et Conseil canadien de développement social, 60 pages.
- FORTIN, Paul A. (1986). *Devenez entrepreneur : pour un Québec plus entrepreneurial*, Québec, Les presses de l'Université Laval, 302 pages.
- FORTIN, Régent et Arthur GÉLINAS (1998). « L'empowerment comme processus appropriatif en éducation pour la santé », *Éducation santé*, n° 129, 4-8.
- FOURNIER, Jacques (1994). « La Corporation de développement communautaire de Longueuil, à la jonction du communautaire et du public », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 7, n° 1, 145-159.
- FRÉCHETTE, Lucie et Louis FAVREAU (1997). *Les cuisines collectives. Une intervention au carrefour de l'entraide et du développement local*, Hull, GÉRIS, Université du Québec à Hull, 200 pages.

- FRIEDMANN, John (1992). *Empowerment: The Politics of Alternative Development*, Oxford, England et Cambridge, Massachusetts, Blackwell Publishers, 196 pages.
- FREIRE, Paulo (1970). *Pedagogy of the Oppressed*, New York, The Continuum Publishing Company, 186 pages.
- FUGLESANG, Andreas et Dale CHANDLER (1993). *Participation as Process - Process as Growth*, Dhaka, Bangladesh, Grameen Trust, 281 pages.
- GABOURY, Placide (1997). *Pas la charité, mais le partage*, Montréal, Les Éditions Québecor, 154 pages.
- GABOURY, Placide (1998). *Hommage à Bill Ninacs*, allocution au lancement de son livre *Pas la charité, mais le partage*, le 19 mars 1998 au local du Centre de formation populaire, Montréal, document ronéo, 2 pages.
- GAGNON, Christiane et Juan-Luis KLEIN (1991). « Le partenariat dans le développement local », *Cahiers de géographie du Québec*, vol. 35, n° 95, 239-256.
- GAGNON, Marc (1995). *Effets de l'habilitation (empowerment) sur l'apprentissage de la gestion des coopératives d'habitation locatives québécoises : recension d'écrits et formulation d'hypothèses*, Montréal, Cahiers du CRISES, UQAM-UQAQ-UQAH-Université Laval, 88 pages.
- GAGNON, Pierre (1994). *La problématique du développement communautaire au Québec*, Montréal, Union des municipalités du Québec, 30 pages.
- GARVIN, Charles D. et Fred M. COX (1987). « A History of Community Organizing Since the Civil War With Special Reference to Oppressed Communities » dans Fred COX, John ERLICH, Jack ROTHMAN et John TROPMAN (sous la direction), *Strategies of Community Organization*, Itaska (Illinois), P. E. Peacock Publishers Inc., 26-63.
- GASSE, Yvon (1987). « L'entrepreneur : son profil et son développement » dans Jules DESROSIERS et Yvon GASSE, *Former des entrepreneurs : pourquoi, à quoi, comment?*, Québec, Fondation de l'entrepreneurship, 119.

- GAUDREAU, Lorraine (1995). *Regroupement des personnes sans-emploi et quartiers centraux de Québec*, Québec, Carrefour de relance de l'économie et de l'emploi du centre de Québec (CRÉECQ), 275 pages.
- GAUTHIER, Benoît (1992a). « Introduction » dans Benoît GAUTHIER (sous la direction), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1-16.
- GAUTHIER, Benoît (1992b). « La structure de la preuve » dans Benoît GAUTHIER (sous la direction), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 141-174.
- GAUTHIER, Benoît (1992c). « Lexique » dans Benoît GAUTHIER (sous la direction), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 559-573.
- GAUTHIER, Benoît et Jean TURGEON (1992). « Les données secondaires » dans Benoît GAUTHIER (sous la direction), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, Sainte-Foy (Québec), Presses de l'Université du Québec, 453-481.
- GENOIS, Ginette, Claude LAPOINTE, Richard LEROUX et William A. NINACS (1997). *La Corpo des Bois-Francs : signe de nouvelles solidarités*, Victoriaville (Québec), Corporation de développement communautaire des Bois-Francs, 89 pages.
- GINGRAS, François-Pierre (1992a). « La théorie et le sens de la recherche » dans Benoît GAUTHIER (sous la direction), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, Sainte-Foy (Québec), Presses de l'Université du Québec, 113-138.
- GINGRAS, François-Pierre (1992b). « Sociologie de la connaissance » dans Benoît GAUTHIER (sous la direction), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, Sainte-Foy (Québec), Presses de l'Université du Québec, 17-46.
- GRAWITZ, Madeleine (1993). *Méthodes des sciences sociales*, Paris, Éditions Dalloz, 870 pages.

- GRAWITZ, Madeleine (1994). *Lexique des sciences sociales (6<sup>e</sup> édition)*, Éditions Dalloz, Paris, 399 pages.
- GRENIER, Anne-Marie, Paul PRÉVOST et Suzanne GARON (2000). « L'initiative du forum économique de Verdun : un processus de développement local », *Revue Organisations et territoires*, vol. 9, n° 1, 57-67.
- GROSSER, Charles F. et Jacqueline MONDROS (1985). « Pluralism and Participation: The Political Action Approach » dans Samuel H. TAYLOR et Robert W. ROBERTS (sous la direction), *Theory and Practice of Community Social Work*, New York, Columbia University Press, 154-178.
- GROULX, Lionel (1984). « Recherche et formation en service social au Québec : tendances et interprétation », *Service social dans le monde*, n° 3, 32-40.
- GROULX, Lionel-Henri (1993). « Le service social confessionnel au Canada français » dans *Le travail social : analyse et évolution, débats et enjeux*, Laval, Éditions Agence d'Arc, 13-30.
- GROULX, Lionel-Henri (1997). « Contribution de la recherche qualitative à la recherche sociale » dans Jean POUPART, Lionel-Henri GROULX, Robert MAYER, Jean-Pierre DESLAURIERS, Anne LAPERRIÈRE et Alvaro P. PIRES (sous la direction), *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Boucherville (Québec), Gaëtan Morin, éditeur, 55-82.
- GROULX, Lionel-Henri (1998). « Sens et usage de la recherche qualitative en travail social » dans Jean POUPART, Lionel-Henri GROULX, Robert MAYER, Jean-Pierre DESLAURIERS, Anne LAPERRIÈRE et Alvaro P. PIRES (sous la direction), *La recherche qualitative : diversité des champs et des pratiques au Québec*, Boucherville (Québec), Gaëtan Morin, éditeur, 1-50.
- GROUPE DE TRAVAIL SUR L'ÉCONOMIE SOCIALE (1996). *Osons la solidarité*, rapport au Sommet sur l'économie et l'emploi, Montréal, 64 pages.
- GUTIÉRREZ, Lorraine M. (1995). « Working with Women of Color: An Empowerment Perspective » dans Jack ROTHMAN, John L. ERLICH et John E. TROPMAN (sous la direction), *Strategies of Community Intervention*, Itaska (Illinois), P. E. Peacock Publishers Inc., 204-212.

- HAMEL, Pierre et Jean-François LÉONARD (1973). « Orientations des recherches sur les mobilisations populaires à Montréal », *Possibles*, vol. 3, n° 1, 155-179.
- HANNA, Mark G. et Buddy ROBINSON (1994). *Strategies For Community Empowerment: Direct-Action and Transformative Approaches to Social Change Practice*, New York, The Edwin Mellen Press, 223 pages.
- HARDCASTLE, David A., Stanley WENOCUR et Patricia R. POWERS (1997). *Community Practice: Theories and Skills for Social Workers*, New York, Oxford University Press, 451 pages.
- HARDINA, Donna et Olga W. MALOTT (1993). *Community Empowerment: Past Experience and Future Trends*, communication au Sixième Congrès biennal de la politique sociale organisé par le Community Services Council, Newfoundland and Labrador et le School of Social Work, Memorial University of Newfoundland, St.John's (Terre-Neuve), document ronéo, 26 pages.
- HARVEY, Claire (1998). « La micro-entreprise gagne du terrain », *Le Devoir*, 17 et 18 octobre 1998, E2.
- HAWORTH, Glenn O. (1984). « Social Work Research, Practice, and Paradigms », *Social Service Review*, September 1984, 343-357.
- HEINEMAN, Martha Brunswick (1981). « The Obsolete Scientific Imperative in Social Work Research », *Social Science Review*, (September 1981), 371-393.
- HIRAYAMA, Hisashi et Kasumi HIRAYAMA (1985). « Empowerment through Group Participation: Process and Goal » dans Marvin PARNES (sous la direction), *Innovations in Social Group Work: Feedback from Practice to Theory*, New York, The Haworth Press, 119-131.
- HURTUBISE, Yves (1991). « L'action conscientisante » dans Laval DOUCET et Louis FAVREAU (sous la direction), *Théorie et pratiques en organisation communautaire*, Sillery, Presses de l'Université du Québec, 147-159.
- HURTUBISE, Yves (1994). « Post-providentialisme et émancipation : les "possibles" dans les services sociaux », *Possibles*, vol. 18, n° 3, 92-100.

- IBERT, Jérôme, Philippe BAUMARD, Carole DONADA et Jean-Marc XUEREB (1999). « La collecte des données et la gestion de leurs sources » dans Raymond-Alain THIÉTART (sous la direction), *Méthodologie de la recherche en gestion*, Paris, Nathan, cueilli le 30 décembre 2000, [http://www.iae.univ-aix.fr/enseignants/baumard/gestion\\_sources\\_donnees.htm](http://www.iae.univ-aix.fr/enseignants/baumard/gestion_sources_donnees.htm).
- IGNATIEFF, Nicholas A. et Marie-Claire MALO (1997). « Caisses Desjardins et cercles d'emprunt à Montréal : quelle configuration partenariale? », *Économie et solidarités*, vol. 29, n° 1, 81-89.
- ISRAEL, Barbara A., Barry CHECKOWAY, Amy SCHULTZ et Marc ZIMMERMAN (1994). « Health Education and Community Empowerment: Conceptualizing and Measuring Perceptions of Individual, Organizational, and Community Control », *Health Education Quarterly*, Vol. 21, N° 2, Summer, 149-170.
- ITZHAKY, Haya et Alan S. YORK (1994). « Different Types of Client Participation and the Effects on Community-Social Work Intervention », *Journal of Social Service Research*, Vol. 19(1/2), 85-98.
- JEAN, Bruno (1995). « S'appropriier le développement : le développement local et le développement durable comme formes de développement approprié » dans Jules DUFOUR, Juan-Luis KLEIN, Marc-Urbain PROULX et Alejandro RADA-DONATH (sous la direction), *L'éthique du développement : entre l'éphémère et le durable*, Chicoutimi (Québec), Groupe de recherche et d'intervention régionales, Université du Québec à Chicoutimi, 299-320.
- JEFFRIES, Ann (1996). « Modelling Community Work: An Analytic Framework for Practice », *Journal of Community Practice*, Vol. 3, N° 3/4, 101-125.
- JOYAL, André (1989a). « Les entreprises alternatives au Québec » dans Benoît LÉVESQUE, André JOYAL et Omer CHOUINARD (sous la direction), *L'autre économie : une économie alternative?*, Sillery (Québec), Presses de l'Université du Québec, 165-184.
- JOYAL, André (1989b). « Les entreprises alternatives québécoises : à l'image de leurs homologues européennes », *Coopératives et développement*, vol. 20, n° 2, 69-88.
- JOYAL, André (1994). « Community Economic Development in Canada: Issues, Scope, Definitions and Directions » dans David J.A. DOUGLAS (sous la

- direction), *Community Economic Development in Canada, Volume Two*, Toronto et Montréal, McGraw-Hill Ryerson, 75-100.
- JULIEN, Pierre-André (2000). *L'entrepreneuriat au Québec : pour une révolution tranquille entrepreneuriale*, Québec, Fondation de l'Entrepreneurship, 392 pages.
- KAHN, Si (1991). *Organizing: A Guide for Grassroots Leaders*, Silver Spring, Maryland, National Association of Social Workers, 343 pages.
- KATZ, Richard (1984). « Empowerment and Synergy: Expanding the Community's Healing Resources » dans Julian RAPPAPORT, Carolyn SWIFT et Robert HESS (sous la direction), *Studies in Empowerment: Steps Toward Understanding and Action*, New York, The Haworth Press, 201-226.
- KEMP, Susan P. (1995). « Practice with Communities » dans Carol H. MEYER et Mark A. MATTAINI (sous la direction), *The Foundations of Social Work Practice*, Washington (D.C.), NASW Press (National Association of Social Workers), 176-204.
- KHINDUKA, S.K. (1987 [1969]). « Community Development: Potentials and Limitations » dans Fred COX, John ERLICH, Jack ROTHMAN et John TROPMAN (sous la direction), *Strategies of Community Organization*, Itaska, Illinois, P. E. Peacock Publishers Inc., 353-361.
- KIEFFER, Charles H. (1984). « Citizen Empowerment: A Developmental Perspective » dans Julian RAPPAPORT, Carolyn SWIFT et Robert HESS (sous la direction), *Studies in Empowerment: Steps Toward Understanding and Action*, New York, The Haworth Press, 9-36.
- KINLAW, Dennis C. (1995). *The Practice of Empowerment: Making the Most of Human Competence*, Aldershot (Angleterre), Gower Publishing, 183 pages.
- KLEIN, Juan-Luis (1992). « Le partenariat : une réponse à l'exclusion? » dans Christiane GAGNON et Juan-Luis KLEIN (sous la direction), *Les partenaires du développement face au défi du local*, Chicoutimi (Québec), Groupe de recherche et d'intervention régionales, Université du Québec à Chicoutimi, 1-18.

- KUBISCH, Anne C. (1996). « Comprehensive Community Initiatives: Lessons in Neighborhood Transformation », *Shelterforce*, January/February 1996, 8-11 et 18.
- LABONTE, Ronald (1990). « Empowerment: Notes on Professional and Community Dimensions », *Canadian Review of Social Policy/Revue canadienne de politique sociale*, #26, 64-75.
- LABONTE, Ronald (1995). *Health Promotion and Empowerment: Practice Frameworks*, Issues in Health Promotion Series #3, Toronto, Centre for Health Promotion, University of Toronto, 92 pages.
- LACHAPELLE, René (1990). *Le mouvement communautaire à Sorel-Tracy: éléments pour une stratégie de développement*, Sorel, Éditions communautés militantes, 144 pages.
- LACHAPELLE, René (1994). « Une approche par clientèle ou une approche par milieu ? » dans Lucie CHAGNON, Louis FAVREAU et René LACHAPELLE (sous la direction), *Pratiques d'action communautaire en CLSC : acquis et défis*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 87-97.
- LACHAPELLE, René (1995). « Les CADC comme espace d'économie sociale », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 8, n° 1, 81-95.
- LAFONTAINE, Danielle (1995). « Trois prismes du développement et leurs orientations normatives : pour une éthique de l'accompagnement » dans Jules DUFOUR, Juan-Luis KLEIN, Marc-Urbain PROULX et Alejandro RADADONATH (sous la direction), *L'éthique du développement : entre l'éphémère et le durable*, Chicoutimi (Québec), Groupe de recherche et d'intervention régionales, Université du Québec à Chicoutimi, 93-131.
- LAFOREST, Jacques (1984). « La nature du service social (la compétence des travailleurs sociaux) », *Intervention*, mai 1984, n° 68, 22-32.
- LAFRANCE, Louis (1994). « Quand un petit entrepreneur peut espérer voir un p'tit peu plus grand », *Le Devoir*, 24 mai 1994, B1.
- LAMARCHE, Lucie (1998). « L'économie sociale : un modèle de développement au service de l'État désétatisé » dans Louise BOIVIN et Mark FORTIER (sous la direction), *L'économie sociale : l'avenir d'une illusion*, Montréal, FIDES, 137-160.

- LAMOUREUX, Henri (1999). « Éthique et intervention en action communautaire » dans Gilles DESPRÉS, Mario GUILBERT et René TOURIGNY, *Vision globale, visée locale*, Montréal, Regroupement québécois des intervenantes et intervenants en action communautaire en CLSC et en centre de santé (RQIIAC), 187-195.
- LAMOUREUX, Henri, Robert MAYER et Jean PANET-RAYMOND (1990). *L'intervention communautaire*, 5<sup>e</sup> éd., Montréal, Éditions Saint-Martin, 237 pages.
- LAMOUREUX, Josée (1996). *La concertation : perspectives théoriques sous l'angle du néo-corporatisme*, Cahier de recherche du CRISES n° 9607, Montréal, Collectif de recherche sur les innovations sociales dans les entreprises et les syndicats, Université du Québec à Montréal, 26 pages [tiré du site du CRISES, [www.unites.uqam.ca/crises/9607.html](http://www.unites.uqam.ca/crises/9607.html)].
- LANDRY, Réjean (1992). « L'analyse de contenu » dans Benoît GAUTHIER (sous la direction), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 337-359.
- LANGLOIS, Simon (1998). « Tendances de la société québécoise, 1999 » dans Côté, Roch (sous la direction), *Québec 1999*, Montréal, Fides-Le Devoir, 3-57.
- LAPERRIÈRE, Anne (1982). « Pour une construction empirique de la théorie : la nouvelle école de Chicago », *Sociologie et société*, vol XIV, n° 1, 31-40.
- LAPERRIÈRE, Anne (1997). « Les critères de scientificité des méthodes qualitatives » dans Jean POUPART, Lionel-Henri GROULX, Robert MAYER, Jean-Pierre DESLAURIERS, Anne LAPERRIÈRE et Alvaro P. PIRES (sous la direction), *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Boucherville (Québec), Gaëtan Morin, éditeur, 365-389.
- LAPIERRE, Carol (1995). *Fiducie foncière : applications et modèles théoriques*, Montréal, Institut de formation en développement économique communautaire, 85 pages.
- LAPOINTE, Claude (1995). « Entre le pouvoir et l'influence : la Corporation de développement communautaire des Bois-Francs » dans Clément MERCIER, Carole GENDREAU, Jo-Anne DOSTIE et Louise FONTAINE (sous la

- direction), *Au cœur des changements sociaux : les communautés et leurs pouvoirs*, Sherbrooke (Québec), Regroupement québécois des intervenants et intervenantes en action communautaire en CLSC et en Centre de santé, 239-254.
- LAROCHE, Mireille (1998). « Mouvements en dessous et au-dessus du seuil de faible revenu », *Tendances sociales canadiennes*, n° 50, Ottawa, Statistique Canada, 21-25.
- LAVILLE, Jean-Louis (1992). *Les services de proximité en Europe: pour une économie solidaire*, Paris, Syros/Alternatives, 247 pages.
- LAVILLE, Jean-Louis (1993). *Collectifs et coopératives de travail en Europe. Éléments pour un bilan 1970-1990*, Paris, CRIDA — LSCI, 50 pages.
- LAVILLE, Jean-Louis (sous la direction) (1994). *L'Économie solidaire : une perspective internationale*, Paris, Desclée de Brouwer, 312 pages.
- LE BOSSÉ, Yann D. et Marguerite LAVALLÉE (1993). « Empowerment et psychologie communautaire : aperçu historique et perspective d'avenir », *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 1993, n° 18, 7-20.
- LEBOSSÉ, Joël (1996). « L'argent chaud du développement local : l'expérience du CIEL », *Économie et solidarités*, vol. 28, n° 2, 131-140.
- LEBOSSÉ, Joël (1998). *Micro-finance et développement local/Micro-financing and Local Development*, Montréal, Les Éditions de l'OCDE et Les Publications de l'IFDÉC, 126 pages.
- LEBOSSÉ, Joël (2000). *Le financement des entreprises d'économie sociale au Québec. Portrait de situation : le point de vue des entreprises*, Montréal, Carrefour québécois de développement local, 101 pages.
- LECLERC, Marie (1996). *Pour la reconnaissance et le financement de l'action communautaire autonome : recommandation d'ensemble*, Montréal, Les membres communautaires du Comité aviseur provisoire du SACA, 12 pages.
- LECOMTE, Roland (1999). « La nature du travail social contemporain » dans Jean-Pierre DESLAURIERS et Yves HURTUBISE, *Introduction au travail social*, Sainte-Foy (Québec), Les Presses de l'Université Laval, 17-32.

- L'ÉCUYER, René (1987). « L'analyse de contenu : notion et étapes » dans Jean-Pierre DESLAURIERS (sous la direction), *Les méthodes de la recherche qualitative*, Sillery (Québec), Presses de l'Université du Québec, 49-65.
- L'ÉCUYER, René (1990). « Analyse de contenu. Théorie et principes généraux » et « Étapes de l'analyse de contenu. Méthode générale » dans *Méthodologie de l'analyse développementale de contenu : méthode GPS et concept de soi*, Sillery (Québec), Presses de l'Université du Québec, 4-128.
- LEDUC, Murielle (1994). *Évaluation des corporations de développement économique communautaire*, rapport déposé au Comité d'harmonisation de Montréal, 62 pages.
- LEE, Bill (1997). *Pragmatics of Community Organization*, Toronto, Commonact Press, 149 pages.
- LEE, Judith A. B. (1991). « Empowerment through Mutual Aid Groups: A Practice Grounded Conceptual Framework », *Groupwork*, Vol. 4(1), 5-21.
- LEE, Judith A. B. (1994). *The Empowerment Approach to Social Work Practice*, New York, Columbia University Press, 343 pages.
- LEFRANÇOIS, Richard (1987). « Les nouvelles approches qualitatives et le travail sociologique », dans Jean-Pierre DESLAURIERS (sous la direction), *Les méthodes de la recherche qualitative*, Sillery, Presses de l'Université du Québec, 143-153.
- LEFRANÇOIS, Richard (1991). *Dictionnaire de la recherche scientifique*, Lennoxville, Les Éditions Némésis enr., 220 pages.
- LEMANN, Nicholas (1996). « Kicking in Groups », *The Atlantic Monthly*, April 1996, 22-26.
- LEMELIN, André et Richard MORIN (1991). « L'approche locale et communautaire au développement économique des zones défavorisées : le cas de Montréal », *Cahiers de géographie du Québec*, vol. 35, n° 95, 285-306.
- LEMIEUX, Vincent (1989). « Le pouvoir dans la réalisation des politiques sociales », *Service social*, vol. 38, n° 2-3, 179-195.

- LEROUX, Richard, William A. NINACS et Sonia RACINE (2000). *L'empowerment et l'action des Cuisines Collectives des Bois-Francs*, Victoriaville, Les Cuisines Collectives des Bois-Francs, 111 pages.
- LES CERCLES D'EMPRUNT DE MONTRÉAL (1996). *La reconnaissance du programme des Cercles d'emprunt au Québec*, Montréal, document ronéo, 45 pages.
- LESEMANN, Frédéric (1994). « La pauvreté : facteurs sociaux » dans Fernand DUMONT, Simon LANGLOIS et Yves MARTIN (sous la direction), *Traité des problèmes sociaux*, Québec, Institut québécois de recherche sur la culture, 581-604.
- LESEMANN, Frédéric et Michel THIÉNOT (1972). *Animations sociales au Québec*, rapport de recherche, Montréal, École de service social, Université de Montréal, 501 pages.
- LESSARD-HÉBERT, Michelle, GOYETTE, Gabriel et Gérald BOUTIN (1990). « Questions de paradigmes et de langages » dans *Recherche qualitative : fondements et pratiques*, Montréal, Éditions Agence d'Arc inc., 31-61.
- LÉVESQUE, Benoît (1979). *Animation sociale, entreprises communautaires et coopératives*, Montréal, Éditions coopératives Albert Saint-Martin, 379 pages.
- LÉVESQUE, Benoît (1995). « Repenser l'économie pour contrer l'exclusion sociale : de l'utopie à la nécessité » dans Juan-Luis KLEIN et Benoît LÉVESQUE (sous la direction), *Contre l'exclusion : repenser l'économie*, Sainte-Foy (Québec), Presses de l'Université du Québec, 17-44.
- LÉVESQUE, Benoît, André JOYAL et Omer CHOUINARD (1989). *L'autre économie: une économie alternative?*, Sillery (Québec), Presses de l'Université du Québec, 372 pages.
- LÉVESQUE, Benoît et Lucie MAGER (1992). « Vers un nouveau contrat social? Éléments de problématique pour l'étude du régional et du local » dans Christiane GAGNON et Juan-Luis KLEIN (sous la direction), *Les partenaires du développement face au défi du local*, Chicoutimi (Québec), Groupe de recherche et d'intervention régionales, Université du Québec à Chicoutimi, 19-68.

- LÉVESQUE, Benoît et Marie-Claire MALO (1992). « L'économie sociale au Québec : une notion méconnue mais une réalité économique importante » dans Jacques DEFOURNY et José L. MONZON CAMPOS (sous la direction), *Économie Sociale : entre économie capitaliste et économie publique/The Third Sector: Cooperative, Mutual and Nonprofit Organizations*, Bruxelles, CIRIEC et De Boeck-Wesmael, s.a., 385-446.
- LÉVESQUE, Benoît, Marguerite MENDELL et Solange VAN KEMENADE (1996). *Les fonds régionaux et locaux de développement au Québec : des institutions financières relevant principalement de l'économie sociale*, Montréal, Cahiers du CRISES, UQAM-UQAQ-UQAH-Université Laval, 34 pages.
- LÉVESQUE, Benoît et William A. NINACS (1997). *L'économie sociale au Canada : l'expérience québécoise / The Social Economy in Canada: The Quebec Experience*, document de réflexion, colloque de Développement des ressources humaines Canada et de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), Montréal, 23 pages (français) / 21 pages (anglais).
- LINDSAY, Jocelyn (1992). *Textes de base sur le modèle de groupe autogéré*, Sainte-Foy (Québec), École de service social, Université Laval, 48 pages.
- LORD, John et Peggy HUTCHISON (1993). « The Process of Empowerment: Implications for Theory and Practice », *Canadian Journal of Community Mental Health*, Vol. 12, N° 1, 5-22.
- LORD, John et Peggy HUTCHISON (1997). « Empowerment, Disability and the Community Context », *Rehabilitation Digest*, Vol. 27, N° 2, 13-15.
- LOIZIDES, Stelios (1994). *The Role of the Private Sector in Community Economic Development*, Ottawa, The Conference Board of Canada, 20 pages.
- MALO, Marie-Claire et Cédriane MOREAU (1999). « Corporations de développement économique communautaire (CDEC) et Caisses Desjardins : quelle configuration partenariale? », *Lien social et politiques*, n° 41, 119-128.
- MARTEL, Chantal (1996), *L'économie sociale et les femmes : garder l'œil ouvert*, Québec, Conseil du statut de la femme, 37 pages.
- MARTIN, Luc et Robert MAYER (1973 [1970]). « De l'aliénation au développement : notes sur certaines analyses de la pauvreté et des comités

- de citoyens » dans Gabriel GAGNON et Luc MARTIN (sous la direction), *Québec 1960-1980, la crise du développement: matériaux pour une sociologie de la planification et de la participation*, Montréal, Éditions Hurtubise HMH Ltée, 285-315.
- MARTINUSSEN, John (1997). *Society, State and Market: A guide to competing theories of development*, Halifax, Nova Scotia, Fernwood Publishing, 386 pages.
- MASON, Jennifer (1996). *Qualitative Researching*, Thousand Oaks (Californie), Sage Publications, 180 pages.
- MASSET, Pierre (1970). *Les 50 mots-clés du marxisme*, Toulouse, Édouard Privat, Éditeur, 206 pages.
- MATHIEU, Réjean, Raymonde BOURQUE et Yves VAILLANCOURT (1988). *Les entreprises communautaires dans les services sociaux au Québec. Recherche exploratoire*, Montréal, Comité conjoint UQAM-CSN-FTQ, Université du Québec à Montréal, 52 pages.
- MATON, Kenneth I. (1993a). *Researching the foundations of empowerment: Group-based belief systems, opportunity role structures, supportive resources, and leadership*, communication au symposium de la Fourth Biennial Conference of the Society for Community Research and Action, Williamsburg (Virginie), 18 juin 1993, document ronéo, 6 pages.
- MATON, Kenneth I. (1993b). « The Biennial Conference: A Foundation of Empowerment? », *Community Psychologist*, N° 27, 29-31.
- MATON, Kenneth I. et Deborah A. SALEM (1995). « Organizational Characteristics of Empowering Community Settings: A Multiple Case Study Approach », *American Journal of Community Psychology*, Vol. 23, N° 5, 631-656.
- MATTAINI, Mark A. (1995). « The Foundations of Social Work Practice » dans Carol H. MEYER et Mark A. MATTAINI (sous la direction), *The Foundations of Social Work Practice*, Washington (D.C.), NASW Press, 1-15.
- MAYER, Robert (1994). « L'évolution des services sociaux » dans Fernand DUMONT, Simon LANGLOIS et Yves MARTIN (sous la direction), *Traité des*

*problèmes sociaux*, Québec, Institut québécois de recherche sur la culture, 1013-1033.

MAYER, Robert et Francine OUELLET (1991). *Méthodologie de recherche pour les intervenants sociaux*, Boucherville, Gaëtan Morin, éditeur, 537 pages.

MAYER, Robert et Francine OUELLET (1997). « La diversité des approches dans la recherche qualitative au Québec depuis 1970 : le cas du champ des services de santé et des services sociaux » dans Robert MAYER, Jean POUPART, Lionel-Henri GROULX, Jean-Pierre DESLAURIERS, Anne LAPERRIÈRE et Alvaro P. PIRES (sous la direction), *La recherche qualitative : diversité des champs et des pratiques au Québec*, Boucherville (Québec), Gaëtan Morin, éditeur, 173-235.

MAYER, Robert et Jean PANET-RAYMOND (1991). « L'action communautaire de défense des droits sociaux » dans Laval DOUCET et Louis FAVREAU (sous la direction), *Théorie et pratiques en organisation communautaire*, Sillery (Québec), Presses de l'Université du Québec, 97-118.

MCE CONSEILS (1999). *Recherche-analyse sur la participation du milieu aux CLD*, Longueuil, 54 pages.

MCGRAW, Donald (1978). *Le développement des groupes populaires à Montréal (1963-1973)*, Montréal, Les Éditions Saint-Martin, 181 pages.

MCMURTRY, Tara (1993). « The Loan Circle Programme as a Model of Alternative Community Economics » dans Eric SHRAGGE (sous la direction), *Community Economic Development: In Search of Empowerment and Alternatives*, Montréal, Black Rose, 60-75.

MELLOS, Koula (1992). « Une science objective? » dans Benoît GAUTHIER (sous la direction), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 535-552.

MENDELL, Marguerite et Lance EVOY (1997). « Democratizing Capital: Alternative Investment Strategies » dans Eric SHRAGGE (sous la direction), *Community Economic Development: In Search of Empowerment and Alternatives (Revised Edition)*, Montréal, Black Rose Books, 110-129.

MERCIER, Clément et Danyel BOUFFARD (1997). « Pauvreté et CLSC dans le Haut Saint-François : vers de nouveaux modes d'intervention » dans Denis

- PLAMONDON, Sylvie DUBORD, Danielle MALTAIS, Sylvie BRASSARD, Huguette BOIVIN et Mario COUTURE (sous la direction), *Au-delà de la tourmente : de nouvelles alliances à bâtir*, Chicoutimi (Québec), Groupe de recherche et d'intervention régionales (GRIR), Université du Québec à Chicoutimi, 165-191.
- MERCIER, Lucie (1995). « La pauvreté : phénomène complexe et multidimensionnel », *Service social*, vol. 44, n° 3, 7-27.
- MERRILL, Suzanne (1997). « Loan Circles: The Montréal Experience » dans Eric SHRAGGE (sous la direction), *Community Economic Development: In Search of Empowerment and Alternatives (Revised Edition)*, Montréal, Black Rose Books, 120-136.
- MEYER, Carol H. (1995). « Introduction » dans Carol H. MEYER et Mark A. MATTAINI (sous la direction), *The Foundations of Social Work Practice*, Washington (D.C.), NASW Press, vii-xv.
- MILLER, G. David (1991). *Why Teaching a Man to Fish is Not Enough: Empowerment as a Development Goal*, Manchester (New Hampshire), New Hampshire College, 8 pages.
- MIZRAHI, Terry et John D. MORRISON (1993). « Introduction » au volume sous leur direction, *Community Organization and Social Administration: Advances, Trends and Emerging Principles*, New York, The Haworth Press, 1-9.
- MONDROS, Jacqueline B. et Scott M. WILSON (1994). *Organizing for Power and Empowerment*, New York, Columbia University Press, 279 pages.
- MONDROS, Jacqueline B. et Scott M. WILSON (1995). *Empowerment and Power in Social Work Practice*, notes pour une communication, 41<sup>st</sup> Annual Program Meeting, Council on Social Work Education, San Diego, 3-5 mars 1995, document ronéo, 3 pages.
- MOORE, Allen B., et Rusty BROOKS (1996). *Transforming Your Community: Empowering for Change*, Malabar (Floride), Krieger Publishing Company, 191 pages.
- MOREAU, Cédriane (1997). *La CDÉC Centre-Nord et les Caisses populaires Desjardins de son arrondissement*, Montréal, Cahiers du CRISES, UQAM-UQAQ-UQAH-Université Laval, 43 pages.

- MOREAU, Maurice (en collaboration avec Lynne LEONARD) (1989). *Empowerment through a Structural Approach to Social Work: A Report from Practice*, Ottawa, Carleton University, 326 pages.
- MORIN, Claude (1962). « La méthode d'organisation communautaire dans le milieu canadien-français », *Service social*, vol. 11, n° 1, 46-63.
- MORIN, Richard, Raymonde LATENDRESSE et Michel PARAZELLI (1994). *Les corporations de développement économique communautaire en milieu urbain : l'expérience montréalaise*, Montréal, École des sciences de la gestion, Département d'études urbaines et touristiques, Université du Québec à Montréal, 241 pages.
- MOUSSEAU, Nicole, Carole LANOVILLE, Danièle LAMOUREUX et Pierre MARCOTTE (2000). *Recensement des réseaux de développement local et économique communautaire*, Montréal, Carrefour québécois de développement local, 137 pages.
- MULLENDER, Audrey et David WARD (1991). *Self-Directed Groupwork: Users Take Action for Empowerment*, London (Royaume-Uni), Whiting & Birch, 194 pages.
- MYLES, J., PICOT G. et W. PYPER (2000). *Inégalités entre les quartiers des villes canadiennes*, Ottawa, Division de l'analyse des entreprises et du marché du travail, Statistique Canada, 34 pages.
- NEAMTAN, Nancy (1996). *Notes pour une allocution à l'occasion de l'assemblée générale annuelle de la Corporation de développement économique communautaire de l'Est de Montréal (CDEST)*, Montréal, Chantier sur l'économie sociale, <http://www.chc-ccs.org/chantier/DISCOURS.html>.
- NETWORK OF CENTERS FOR RURAL COOPERATIVE DEVELOPMENT (1996), *Best Practices for Cooperative Development*, Washington, D.C., Cooperative Development Foundation, 51 pages.
- NINACS, William A. (1990). « L'intervention communautaire : une alternative à l'intervention sociale », *Revue canadienne de santé mentale communautaire*, vol. 9, n° 1, 75-96.
- NINACS, William A. (1992). « Le mouvement populaire et communautaire dans le développement de l'économie sociale québécoise » dans Nicole

- BOUCHER (sous la direction), *Développement local et développement social : acteurs, institutions, enjeux, politiques. Tome 1 : Développement local*, Actes du 3<sup>e</sup> Séminaire interdisciplinaire international, Sainte-Foy (Québec), Laboratoire de recherche en service social, École de service social, Université Laval, 161-174.
- NINACS, William A. (1993). « Synthesizing the Research Results: Where is the Common Ground? », *Making Waves*, Vol. 4, N° 4, 18-20.
- NINACS, William A. (1994). *Empowerment and Community Economic Development*, communication au Symposium organisé par la section Psychologie communautaire, Société canadienne de psychologie, à Penticton (Colombie-Britannique), document ronéo, 19 pages (résumé : *Psychologie canadienne*, 1994 35:2a, 94).
- NINACS, William A. (1995a). « *Empowerment* et service social : approches et enjeux », *Service social*, vol. 44, n° 1, 69-93.
- NINACS, William A. (1995b). « Entraide économique, création d'entreprise, politiques sociales et *empowerment* », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 8, n° 1, 97-119.
- NINACS, William A. (1995c). « Initiatives de développement économique communautaire au Québec : typologie et pratiques » dans Clément MERCIER, Carole GENDREAU, Jo-Anne DOSTIE et Louise FONTAINE (sous la direction), *Au cœur des changements sociaux : les communautés et leurs pouvoirs*, Sherbrooke (Québec), Regroupement québécois des intervenants et intervenantes en action communautaire en CLSC et en Centre de santé, 55-77.
- NINACS, William A. (1996). *Le service social et la pauvreté : de la redistribution des ressources à leur contrôle?*, Sainte-Foy (Québec), Laboratoire de recherche en service social, École de service social, Université Laval, 71 pages.
- NINACS, William, A. (2000). « A Practitioner's Perspective on the Social Economy in Québec » dans Jean-Marc FONTAN et Eric SHRAGGE (sous la direction), *Social Economy: Critiques and Perspectives*, Montréal, Black Rose Books, 130-158 [une traduction en français a été publiée par le Caledon

Institute, Ottawa, sous le titre *L'économie sociale au Québec : le point de vue d'un praticien*].

- NORAZ, Christel Anne (1996). « Les cuisines collectives : émergence d'une nouvelle pratique de développement économique communautaire? », *Économie et Solidarités*, vol. 28, n° 1, 43-63.
- NUTTER, Richard et Michael MCKNIGHT (1994). « Scope and Characteristics of CED: Summary, Policy Implications and Research Needs » dans Burt GALAWAY et Joe HUDSON (sous la direction), *Community Economic Development: Perspectives on Research and Policy*, Toronto, Thompson Educational, 92-96.
- OFFICE DE PLANIFICATION ET DE DÉVELOPPEMENT DU QUÉBEC (1973). « L'Office de planification et de développement du Québec » dans Gabriel GAGNON et Luc MARTIN (sous la direction), *Québec 1960-1980, la crise du développement: matériaux pour une sociologie de la planification et de la participation*, Montréal, Éditions Hurtubise HMH ltée, 175-192.
- O'REAGAN, Fred et Maureen CONWAY (1993). *From the Bottom Up: Toward a Strategy for Income and Employment Generation Among the Disadvantaged*, rapport intérimaire du Local Employment Approches for the Disadvantaged (LEAD) Program, Washington (D.C.), The Aspen Institute, 45 pages.
- ORION, coopérative de recherche et de conseil (1994). *Le conseil en création d'entreprises*, Sillery (Québec), 86 pages.
- ORTIZ ROCA, Humberto (1995). « Économie solidaire, participation et développement local », *Forum Solidaridad Perú*, septembre 1995, Lyon, Diffusion de l'information sur l'Amérique latine (DIAL), dossier D2039 • Pe2, 1-4.
- OUELLET, Hector (1996). « Mesures et nature de la pauvreté », *Le service social et la pauvreté : actes de la Journée du doctorat en service social tenue le 21 novembre 1996*, Sainte-Foy (Québec), École de service social, Université Laval, 119-127.
- PAILLÉ, Pierre (1994). « L'analyse par théorisation ancrée », *Cahiers de recherche sociologique*, n° 23, 147-181.

- PANET-RAYMOND, Jean et Denis BOURQUE (1991). *Partenariat ou pater-nariat*, rapport de recherche sur la collaboration entre établissements publics et organismes communautaires œuvrant auprès des personnes âgées à domicile, Groupe de recherche en développement communautaire, Université de Montréal, École de service social, 175 pages.
- PAPINEAU, Danielle et Margaret C. KIELY (1994). *Personal and Collective Empowerment through Community Economic Development*, communication au congrès annuel de la Société canadienne de psychologie (Penticton, juillet 1994), document ronéo, 23 pages.
- PAPINEAU, Danielle et Margaret C. KIELY (1996a). « Participatory Evaluation in a Community Organization: Fostering Stakeholder Empowerment and Utilization », *Evaluation and Program Planning*, Vol. 19, N° 1, 79-93.
- PAPINEAU, Danielle et Margaret C. KIELY (1996b). « Peer Evaluation of an Organization Involved in Community Economic Development », projet d'article déposé à la *Revue canadienne de santé mentale communautaire*, document ronéo, 23 pages.
- PARSONS, Ruth J. (1991). « Empowerment: Purpose and Practice Principle in Social Work », *Social Work with Groups*, Vol. 14(2), 7-21.
- PARSONS, Ruth, EAST, Jean F. et Mary Beth BOESEN (1994). « Empowerment: A Case Study with AFDC Women » dans Lorraine GUTIÉREZ et Paula NURIUS (sous la direction), *Education and Research for Empowerment Practice*, Seattle (Washington), Center for Policy and Practice Research, School of Social Work, University of Washington, 261-274.
- PARSONS, Ruth J., Santos H. HERNANDEZ et James D. JORGENSEN (1995). « Integrated Practice: A Framework for Problem Solving » dans Jack ROTHMAN, John L. ERLICH et John E. TROPMAN (sous la direction), *Strategies of Community Intervention*, Itaska (Illinois), P. E. Peacock Publishers Inc., 195-203.
- PATTON, Michael Quinn (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods (2<sup>nd</sup> Edition)*, Newbury Park (Californie), Sage Publications, 533 pages.

- PÉLADEAU, Normand et Céline MERCIER (1993). « Approches qualitative et quantitative en évaluation des programmes », *Sociologie et sociétés*, vol. XXV, n° 2, 111-124.
- PELLETIER, Francine (1995), *Les centres de femmes : des sentiers et des chantiers économiques*, Montréal, L'R des centres de femmes du Québec, 87 pages.
- PERNELL, Ruby B. (1985). « Empowerment and Social Group Work » dans Marvin PARNES (sous la direction), *Innovations in Social Group Work: Feedback from Practice to Theory*, New York, The Haworth Press, 107-117.
- PERRY, Stewart E. (1987). *Communities on the Way: Rebuilding Local Economies in the United States and Canada*, Albany (New York), State University of New York Press, 254 pages.
- PERRY, Stewart E. (1989). *Developing a Business Venture: A Manual for Community Groups*, Sydney (Nouvelle-Écosse), Centre for Community Economic Development, 52 pages et annexes.
- PERRY, Stewart E., Mike LEWIS et Jean-Marc FONTAN (1993). *Revitalizing Canada's Neighbourhoods: A Report on Urban Community Economic Development*, rapport de recherche produit pour le Programme des Subventions nationales au bien-être social de Développement des ressources humaines Canada, Vancouver, Centre for Community Enterprise, 160 pages.
- PIRES, Alvaro P. (1982). « La méthode qualitative en Amérique du Nord : un débat manqué (1918-1960) », *Sociologie et sociétés*, vol. XIV, n° 1, 15-31.
- PIRES, Alvaro P. (1987). « Deux thèses erronées sur les lettres et les chiffres », *Cahiers de recherche sociologique*, vol. 5, n° 2, 85-105.
- PIRES, Alvaro P. (1997). « Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique » dans Jean POUPART, Lionel-Henri GROULX, Robert MAYER, Jean-Pierre DESLAURIERS, Anne LAPERRIÈRE et Alvaro P. PIRES (sous la direction), *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Boucherville (Québec), Gaëtan Morin, éditeur, 113-169.
- POUPART, Jean (1981). « La méthodologie qualitative en sciences humaines : une approche à redécouvrir », *Apprentissage et Socialisation*, vol. 4, n° 1, 41-47.

- PRÉVOST, Paul (1993). *Entrepreneurship et développement local. Quand la population se prend en main*, Montréal et Québec, Les éditions Transcontinentales inc. et la Fondation de l'Entrepreneurship, 198 pages.
- PROULX, Henri-Paul (1995). *Solidarité rurale du Québec : approche du développement et stratégie d'action*, Nicolet, Solidarité rurale du Québec, document ronéo, 20 pages.
- PUTNAM, Robert D. (1993a). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey, 258 pages.
- PUTNAM, Robert D. (1993b). « The Prosperous Community: Social Capital and Public Life », *The American Prospect*, Spring 1993, 35-42.
- PUTNAM, Robert D. (1995). « Bowling Alone », *Journal of Democracy*, Vol. 6, N° 1, 65-78 [[http://muse.jhu.edu/journals/journal\\_of\\_democracy/v006/putnam.html](http://muse.jhu.edu/journals/journal_of_democracy/v006/putnam.html)].
- PUTNAM, Robert (2001). « Social capital: measurement and consequences », *Isuma*, vol. 2, n° 1, 41-51.
- RAPPAPORT, Julian (1987). « Terms of Empowerment/Exemplars of Prevention: Toward a Theory for Community Psychology », *American Journal of Community Psychology*, Vol. 15, N° 2, 121-148.
- RENAUD, Carole (sous la direction de Lise TESSIER) (1993). « Du phénomène de l'entraide au processus d'aide mutuelle en service social des groupes », *Cahiers du service social des groupes, No VI*, Sainte-Foy (Québec), École de service social, Université Laval, 64 pages.
- RHEAULT, Johanne (2000). *Réfléchir, Innover, Agir : guide de formation et d'animation — vers le développement de pratiques alternatives au dépannage alimentaire*, Québec et Montréal, Moisson Québec et le Centre de formation populaire, 88 pages.
- ROBERT, Robert (1995). « Développement régional au Québec : un bilan de 30 ans » dans Serge CÔTÉ, *La pratique du développement régional*, Actes et instruments de la recherche en développement régional, 12<sup>e</sup> numéro, Rimouski (Québec), GRIDEQ et AEDDR-UQAR, Université du Québec à Rimouski, 1-68.

- ROBICHAUD, Jean-Bernard et Claude QUIVIGER (1990). *Des communautés actives*, Moncton (Nouveau-Brunswick), Michel Henry éditeur, 231 pages.
- ROBICHAUD, Jean-Bernard, Lorraine GUAY, Christine COLIN, Micheline POTHIER et Jean-François SAUCIER (1994). *Les liens entre la pauvreté et la santé mentale : de l'exclusion à l'équité*, Boucherville (Québec), Gaëtan Morin, 247 pages.
- ROCHER, Guy (1969). *Introduction à la sociologie générale (tome 2)*, Montréal, Éditions HMH ltée, 139-309.
- ROSANVALLON, Pierre (1995). *La nouvelle question sociale : repenser l'État-providence*, Paris, Éditions du Seuil, 223 pages.
- ROTHMAN, Jack (1995). « Introduction to Part One, Parameters of Intervention » et « Approaches to Community Intervention » dans dans Fred COX, John ERLICH, Jack ROTHMAN et John TROPMAN (sous la direction), *Strategies of Community Intervention*, Itaska (Illinois), P. E. Peacock Publishers Inc., 3-63.
- ROTHMAN, Jack et John E. TROPMAN (1987). « Models of Community Organization and Macro Practice Perspectives: Their Mixing and Phasing » dans Fred COX, John ERLICH, Jack ROTHMAN et John TROPMAN (sous la direction), *Strategies of Community Organization*, Itaska (Illinois), P. E. Peacock Publishers Inc., 3-26.
- ROY, Gilles (1994). « Première partie : l'aventure du JAL (des origines aux années 1980) » dans Marc-André DESCHÊNES et Gilles ROY, *Le JAL : trajectoire d'une expérience de développement local*, Rimouski (Québec), GRIDEQ. Université du Québec à Rimouski, 1-124.
- RUSS, Jacqueline (1994). *Les théories du pouvoir*, Paris, Librairie générale française, 349 pages.
- RUBIN, Allen et Earl BABBIE (1989). *Research Methods for Social Work*, Belmont, Californie, Wadsworth Publishing Company, 507 pages.
- SADAN, Elisheva et Arza CHURCHMAN (1997). « Process-Focused and Product-Focused Community Planning: Two Variations of Empowering Professional Practice », *Community Development Journal*, Vol. 32, N° 1, 3-16.

- SAINSAULIEU, Renaud (1997). « Associations et entreprises » dans Jean-Louis LAVILLE et Renaud SAINSAULIEU (sous la direction), *Sociologie de l'association : des organisations à l'épreuve du changement social*, Paris, Desclée de Brouwer, 305-319.
- ST-AMAND, Nérée et Dung VUONG avec la participation de Michèle KÉRISIT (1994). « Familles pauvres et approches d'intervention », *Familles pauvres : alternatives aux interventions actuelles*, Ottawa, Université d'Ottawa, 3-30.
- SALEEBEY, Dennis (1992). « The Philosophy of the The Strenghts Perspective » dans Dennis SALEEBEY (sous la direction), *The Strenghts Perspective in Social Work Practice*, New York, Longman Publishing Group, 8-13 et 24-25.
- SCHETAGNE, Sylvain (2000). *La Pauvreté dans les agglomérations urbaines du Québec*, Ottawa, Conseil canadien de développement social, 30 pages.
- SCHULZ, Amy J., ISRAEL, Barbara A., ZIMMERMAN, Marc A. et Barry N. CHECKOWAY (1995), « Empowerment as a multi-level construct: perceived control at the individual, organizational and community levels », *Health Education Research: Theory and Practice*, Vol. 10, N° 3, 309-327.
- SECRÉTARIAT AU DÉVELOPPEMENT DES RÉGIONS (1997). *Politique de soutien au développement local et régional*, Québec, Gouvernement du Québec, 51 pages.
- SEN, Amartya (1999). *Development as Freedom*, New York, Anchor Books Division of Random House, Inc., New York, 366 pages.
- SHERA, Wes (1995). *Organizational Empowerment*, communication, 41<sup>st</sup> Annual Program Meeting, Council on Social Work Education, San Diego, 3-5 mars 1995, document ronéo, 2 pages.
- SHRAGGE, Eric (1993). « The Politics of Community Economic Development » dans Eric SHRAGGE (sous la direction), *Community Economic Development: In Search of Empowerment and Alternatives*, Montréal, Black Rose, 1-17.
- SHRAGGE, Eric (1997a). « Community Economic Development: Conflicts and Visions » dans Eric SHRAGGE (sous la direction), *Community Economic Development: In Search of Empowerment and Alternatives (Revised Edition)*, Montréal, Black Rose Books, 120-136.

- SHRAGGE, Eric (1997b). « Workfare: An Overview » dans Eric SHRAGGE (sous la direction), *Workfare: Ideology for a New Under-Class*, Toronto, Garamond Press, pp. 17-34.
- SIMARD, Hélène (1995). « Relance économique et sociale des communautés locales en milieu rural à travers l'expérience des SADC », *Coopératives et développement*, vol. 27, n° 1-2, 105-109.
- SIMON, Barbara Levy (1990). « Rethinking Empowerment », *Journal of Progressive Human Services*, Vol. 1(1), 27-39.
- SIMON, Barbara Levy (1994). *The Empowerment Tradition in American Social Work*, New York, Columbia University Press, 227 pages.
- SIMON, Barbara Levy (1995). « The Profession of Social Work » dans Carol H. MEYER et Mark A. MATTAINI (sous la direction), *The Foundations of Social Work Practice*, Washington (D.C.), NASW Press (National Association of Social Workers), 260-273.
- SKLOOT, Edward (1988). « How to Think about Enterprise » dans Edward SKLOOT, *The Nonprofit Entrepreneur: Creating Ventures to Earn Income*, New York, The Foundation Center, 27-36.
- SOCIÉTÉ CANADIENNE D'HYPOTHÈQUE ET DE LOGEMENT (1992). *Évaluation du programme fédéral des coopératives d'habitation*, Ottawa, Division de l'évaluation de programmes, 355 pages.
- SODEI, Takako (1995). « Tradition Impedes Organizational Empowerment in Japan » dans Daniel THURSZ, Charlotte NUSBERG et Johnnie PRATHER (sous la direction), *Empowering Older People. An International Approach*, Westport (Connecticut), Auburn House, 91-97.
- STAPLES, Lee H. (1990). « Powerful Ideas about Empowerment », *Administration in Social Work*, Vol. 14(2), 29-42.
- STOECKER, Randy (1995). « Community Organizing and Community-Based Redevelopment in Cedar-Riverside and East Toledo: A Comparative Study », *Journal of Community Practice*, Vol. 2, N° 3, 1-23.

- STRAUSS, Anselm et Juliet CORBIN (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, Newbury Park (Californie), Sage Publications, 271 pages.
- SULLIVAN, Robert B. et Jean-Pierre BÉLANGER (1998). *Le capital social au Québec : revue de littérature et essai d'application à la réalité québécoise*, Montréal, GRASP, Université de Montréal, 161 pages.
- SUN BEAR et WABUN (1992). *The Medicine Wheel: Earth Astrology*, New York, Simon & Schuster, 202 pages.
- SWACK, Michael et Donald MASON (1987). « Community Economic Development as a Strategy For Social Intervention » dans Edward M. BENNETT (sous la direction), *Social Intervention: Theory and Practice*, Lewiston, New York et Queenston, Ontario, The Edwin Mellen Press, 327-347.
- TARDIF, Jacques (1999). *Le transfert des apprentissages*, Montréal, Les Éditions LOGIQUES inc., 223 pages.
- THÉORET, André et Réjean MARTIN (1989). *Création et performance de microentreprises en Estrie : l'apport de Pro-Gestion Estrie inc.*, Québec, Fondation de l'Entrepreneurship, 62 pages.
- THÉORET, Robert (1998). « L'expérience de partenariat en santé et services sociaux : l'institutionnalisation forcée du communautaire » dans Martine CUERRIER, *Partenariat et régionalisation sur l'île de Montréal : le nouvel âge de la démocratie?*, Montréal, Centre St-Pierre, 43-46.
- THÉRIAULT, Luc et Nathalie LANGLOIS (1995). *Insertion sociale : développement économique communautaire, intervention publique et décentralisation*, Montréal, LAREPPS, Université du Québec à Montréal, 75 pages.
- TREMBLAY, Diane-Gabrielle et Jean-Marc FONTAN (1994). *Le développement économique local : la théorie, les pratiques, les expériences*, Sainte-Foy (Québec), Télé-Université, 579 pages.
- TROPMAN, John E. et John L. ERLICH (1995). « Introduction to Part Two, Strategies » dans Jack ROTHMAN, John L. ERLICH et John E. TROPMAN (sous

- la direction), *Strategies of Community Intervention*, Itaska, Illinois, P. E. Peacock Publishers Inc., 223-240.
- TRUDEL, Robert et Rachad ANTONIUS (1991). *Méthodes quantitatives appliquées aux sciences humaines*, Montréal, Centre éducatif et culturel inc., 545 pages.
- TURCOTTE, Daniel (1994). « L'entraide, les réseaux primaires et la communauté » dans Lucie CHAGNON, Louis FAVREAU et René LACHAPELLE (sous la direction), *Pratiques d'action communautaire en CLSC : acquis et défis*, Sainte-Foy (Québec), Presses de l'Université du Québec, 123-130.
- TURCOTTE, Daniel et Jean-René FOURNIER (1994). *Les pratiques actuelles en service social des groupes : nature et contraintes*, Cahiers du service social de groupe, n° X, Sainte-Foy (Québec), Laboratoire de recherche, École de service social, Université Laval, 52 pages (plus annexes).
- VACHON, Bernard (1993). *Le développement local : théorie et pratique*, Boucherville (Québec), Gaëtan Morin, 331 pages.
- VACHON, Gisèle, Chantal LECLERC et Yvan COMEAU (1997). « L'empowerment d'un groupe de personnes ayant une déficience visuelle et visant la création d'une entreprise collective », *Service social*, vol. 46, n° 1, 45-66.
- VAILLANCOURT, Yves (1996). « Sortir de l'alternative entre privatisation et étatisation dans la santé et les services sociaux » dans EME, Bernard, Louis FAVREAU, Jean-Louis LAVILLE, et Yves VAILLANCOURT (sous la direction), *Société civile, État et économie plurielle*, Paris, Montréal et Hull, CRIDA-CNRS, CRISES-UQAM et UQAH, 147-224.
- VALADOU, Christian, Danièle BORDELEAU et Barbara RUFO (1995). *Les entreprises d'insertion au Québec : état des lieux*, étude réalisée pour le Secrétariat à la concertation, Montréal, Collectif des entreprises d'insertion du Québec, 83 pages.
- VAN DIJK, Petronella et Marcel ARTEAU (1998). *Passons aux actes*, actes des Rencontres mondiales du développement local (Sherbrooke, 22-24 octobre 1998), Montréal et Pantiin (France), Institut de formation en développement

économique communautaire (IFDÉC) et Union nationale des acteurs et des structures du développement local (UNADEL), 156 pages.

VAN SCHENDEL, Vincent et Christian DEBLOCK (1991). « Le déficit budgétaire fédéral », *Relations*, n° 575, 282-284.

VIENNEY, Claude (1994). *L'économie sociale*, Paris, Éditions La Découverte, 126 pages.

VOGT, Judith F. et Kenneth L. MURRELL (1990). *Empowerment in Organizations*, San Diego, Pfeiffer & Company, 247 pages.

WARD, David et Audrey MULLENDER (1991). « Empowerment and Oppression: An Indissoluble Pairing for Contemporary Social Work », *Critical Social Policy*, N° 32, Essex, U.K., Longham Group, 21-30.

WEICK, Ann (1981). « Issues of Power in Social Work Practice » dans Ann WEICK et Susan T. VANDIVER (sous la direction), *Women, Power, and Change*, Washington (D.C.), NASW Press (National Association of Social Workers), 173-185.

WEIL, Marie (1996). « Model Development in Community Practice: An Historical Perspective », *Journal of Community Practice*, Vol. 3, N° 3/4, 5-67.

WETLAUFER, Suzy (1999). « Organizing for Empowerment: An Interview with Aes's Roger Sant and Dennis Bakke », *Harvard Business Review*, Vol. 77, N° 1, 110-124.

WESTCOAST DEVELOPMENT GROUP (1991). *Venture Development Basics: A Workbook*, Port Alberni (Colombie-Britannique), Centre for Community Enterprise, 98 pages.

WHITE, Deena (1994). « La gestion communautaire de l'exclusion », *LSP-RIAC [Revue internationale d'action communautaire]*, n° 32, 37-51.

WILKINSON, Paul et Jack QUARTER (1996). *Building a Community-Controlled Economy: The Evangeline Co-operative Experience*, Toronto, University of Toronto Press, 187 pages.

WILSON, Patricia (1996). « Empowerment: Community Economic Development from the Inside Out », *Urban Studies*, Vol. 33, N° 4-5, 617-630.

- WITKIN, Stanley. L. (1989). « Towards a Scientific Social Work », *Journal of Social Service Research*, Vol. 12(3/4), 83-98.
- WORSLEY, Peter (1971). *Introducing Sociology*, Harmondsworth (Middlesex, Angleterre), Penguin Books Ltd, 416 pages.
- YOUNG, Dennis R. et Richard STEINBERG (1995). *Economics for Nonprofit Managers*, New York, The Foundation Center, 269 pages.
- ZASTROW, Charles (1995). « Introduction » et « Overview of Social Work Practice », *The Practice of Social Work (Fifth Edition)*, Belmont (California), Brooks/Cole Publishing Company, 1-42.
- ZIMMERMAN, Jerome. H. (1989). « Determinism, Science, and Social Work », *Social Service Review*, (March 1989), 52-62.
- ZIMMERMAN, Marc A. et Julian RAPPAPORT (1988). « Citizen Participation, Perceived Control and Psychological Empowerment », *American Journal of Community Psychology*, Vol. 16, N° 5, 725-750.
- ZIMMERMAN, Marc A., Barbara A. ISRAEL, Amy SCHULZ et Barry CHECKOWAY (1992). « Further Explorations in Empowerment Theory: An Empirical Analysis of Psychological Empowerment », *American Journal of Community Psychology*, Vol. 20, N° 6, 707-726.