

# LES FACTEURS DE RÉUSSITE DES ORGANISATIONS DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE COMMUNAUTAIRE DU NORD-EST DE L'ONTARIO

**Rachid Bagaoui**

*Département de sociologie*

*Université Laurentienne*

**Donald Dennie**

*Doyen, Sciences sociales et Humanités*

*Université Laurentienne*

Parmi les organisations vouées au développement communautaire, plusieurs empruntent des voies « non conventionnelles » pour stimuler la dynamique socio-économique des régions et répondre aux besoins des groupes concernés. Ces organisations, qui ne sont ni du domaine privé ni du domaine public, se distinguent par le fait qu'elles réussissent à mobiliser des populations locales autour de projets axés sur la prise en main et l'autonomie de la population. L'objet central de ce texte est d'analyser ces initiatives.

Le développement économique communautaire (DEC) illustre bien l'importance de répondre autrement aux besoins de la population locale du nord-est de l'Ontario français. En partant de la base, du territoire local et des ressources qui l'habitent, des représentants locaux de la société civile, aidés en cela par des corporations de développement, ont réussi à mettre sur pied des projets socioéconomiques, à créer des emplois et de la richesse là où les besoins sont criants.

Sans pour autant tourner le dos à l'État et au privé, les gens du Nord concrétisent leurs projets sous forme d'entreprises communautaires et coopératives de formation, d'insertion, de production de biens et de services. Que savons-nous de ces initiatives ? Des études nationales et internationales (Favreau et Lévesque, 1996 ; Fontan, 1994 ; Laville, 1992 ; Vienny, 1994 ; Defouny, 1994) démontrent une triple contribution de ces organisations à la création de la richesse : (1) contribution économique qui passe par la création d'emplois, la création d'un marché local, la réponse à des besoins non comblés par les pouvoirs publics ; (2) contribution sociale ; la circulation d'informations, l'encouragement des valeurs de solidarité, d'entraide, de socialité ; (3) maintien de l'identité d'un groupe qui se lance dans la création de l'organisation (femmes, jeunes, personnes âgées...) ; sa cohésion, l'occasion de travailler dans sa propre langue, etc.

Que savons-nous de l'Ontario français ? En réalité peu de choses et ce, malgré la publication, depuis quelques années, de travaux portant sur la question du développement économique communautaire (Bagaoui, Dennie et Saint-Amand, 1999 ; Bagaoui et Dennie, 2000). Nous savons cependant que le terme de « Développement Économique Communautaire » a fait son entrée en Ontario français au début des années 1990 et qu'en général, les organisations du DEC possèdent les caractéristiques suivantes :

- a) à but non lucratif ;
- b) la main-d'œuvre est composée en partie de bénévoles ;
- c) elles ne sont ni du domaine privé ni du domaine public, mais d'un secteur émergeant que d'aucuns

appellent l'économie sociale, le développement économique communautaire ou le tiers secteur.

Le DEC existe sous diverses formes : coopératives, entreprises communautaires, organisation économique communautaire, etc. Certaines organisations comme les coopératives, et particulièrement les caisses populaires, remontent à l'époque de la Deuxième Guerre mondiale en Ontario français, mais la plupart sont nées dans les années 1980 et 1990, souvent en réaction à une crise comme la fermeture d'une usine, la pauvreté des femmes ou le chômage des jeunes.

L'initiative de créer l'organisme vient, dans la majorité des cas, d'associations volontaires. Elles ont pour mission de créer des emplois et d'offrir des services aux entreprises. Parmi les activités ou services rendus à la population, il y a l'aide à la création d'entreprises, l'appui aux entreprises, les projets d'investissement, les programmes de formation, les projets de revitalisation de l'infrastructure communautaire et le renforcement des organismes communautaires. Les activités de ces organisations s'adressent à l'ensemble de la population du territoire desservi. Le territoire visé par ces activités est régional et urbain. Ces organismes offrent des services à la communauté dans sa langue. Le bénévolat constitue un élément important du fonctionnement de ces organisations. Le nombre total de bénévoles dans l'ensemble des organisations étudiées dépasse une centaine de personnes. Quant au nombre d'employés, il dépasse aussi la centaine. La contribution des institutions financières à l'endroit de ces organisations est faible.

Le but de cet article est de dévoiler un autre aspect peu traité du fonctionnement des organisations du DEC : nous voulons savoir, au-delà de leurs caractéristiques, les facteurs qui permettent leur réussite. Le mot réussite

prête à confusion, car il est considéré comme critère d'évaluation de l'efficacité et de la productivité. Nous l'utilisons quant à nous dans le sens suivant : les organisations du DEC, toutes les études le montrent, sont très fragiles, car elles ne disposent pas suffisamment de capital, d'infrastructure, de reconnaissance étatique. Or, la réussite de ces organisations, c'est leur capacité de triompher, de vaincre les contraintes et les conditions qui pèsent sur elles. Nous aurions pu utiliser le mot *survie*, mais ce terme sonne le misérabilisme, le fatalisme et le renoncement ; et il ne correspond pas aux valeurs d'autonomie et de prise en main prônées par les promoteurs du DEC. Comment ces organisations arrivent-elles à vaincre ces conditions ? Autrement dit, quels sont les facteurs derrière ce succès ?

Plusieurs facteurs ont été identifiés pour comprendre la réussite des organisations du DEC. En voici le modèle idéal typique : problème → prise de conscience → mobilisation → développement d'un projet → recours à l'appui de la communauté et du gouvernement → fonctionnement du projet → difficultés rencontrées (moment de cohésion du groupe) → survie ou décollage.

Ces facteurs constituent certes un idéal typique. Notre recherche auprès des organismes de développement économique communautaire du nord-est de l'Ontario nous a démontré par contre qu'ils sont tous nécessaires, sous une forme ou une autre, pour le succès de ces entreprises particulières qui ont toutes réussi, à leur façon, à mobiliser des populations locales autour de projets axés sur la prise en main et l'autonomie de la population d'un territoire. Nous verrons dans la section relative aux résultats ce que signifient ces facteurs et comment ils ont joué un rôle ou non dans la réussite des organisations du DEC.

## **I.— ÉLÉMENTS DE MÉTHODOLOGIE**

En 1999, nous avons recensé sous forme de répertoire (*Répertoire des organismes de développement économique communautaire dans le nord-est de l'Ontario*) trente-quatre organismes ou entreprises dans le nord-est de la province. Les éléments qui ont permis d'établir le profil des organismes sont la mission, le genre de services offerts, la clientèle visée, les sources de financement, le mode de gestion, le type de travailleurs, le mode de prise de décision, etc. En tout, les auteurs ont recensé une trentaine de cas. Parmi les principaux organismes recensés, on trouve un ensemble d'organismes pouvant être regroupés sous le vocable de « corporations de développement économique communautaire », bien que cette terminologie ne soit pas d'usage courant en Ontario. Ces organismes sans but lucratif favorisent la coordination, la concertation et la solidarité des différents acteurs au sein des communautés concernées en vue de l'amélioration de la situation économique locale (support à la gestion et au financement des entreprises existantes, appui au démarrage de nouvelles entreprises, formation des travailleurs, création locale d'emplois, etc.). On trouve aussi dans le répertoire de nombreuses coopératives d'habitation qui travaillent activement à l'insertion sociale des défavorisés en leur offrant un logement à coût modique. Certes, ce premier répertoire n'est en rien exhaustif. Il s'agit d'un premier jet devant être mis à jour périodiquement (nous l'avons fait en 2000) et visant à mieux circonscrire une réalité nouvelle, celle d'une prise en main locale afin de combler l'espace laissé vacant par le marché officiel à l'ère de la mondialisation et par l'État à l'ère du désengagement. D'ailleurs, en cours d'enquête, nous avons

découvert d'autres organismes et entreprises qui sont venus grossir les rangs des organismes déjà répertoriés.

Cette recension des organismes devait nous conduire directement à la seconde étape de notre projet, soit d'interroger les responsables ou des personnes ayant occupé des responsabilités lors de la création des divers organismes afin de dégager un ou des modèles de développement économique communautaire dans le Nord-Est et de déterminer les facteurs liés à l'établissement et à la réussite de ces organismes. Cette grille de questions visait plus précisément à dégager les traits communs aux divers organismes afin, s'il y a lieu, de dresser un profil modèle de ceux-ci.

La grille de questions comportait deux sections distinctes. La première section, en plus de renseigner sur les services offerts (ou les produits) et les besoins auxquels l'organisme cherchait à répondre au départ, explorait l'organisme à différentes étapes de sa croissance (la création, le fonctionnement actuel et les perspectives d'avenir) et les difficultés qui y sont rattachées. En insistant sur les difficultés, nous voulions savoir ce qui avait permis à l'organisme de durer et comment il avait surmonté ces obstacles. En effet, l'une des caractéristiques du tiers secteur est sa précarité, celle « de projets qui naissent et meurent », pour reprendre l'expression de Françoise David. Ainsi, la durée devient un élément central si l'on veut fixer un modèle axé sur les facteurs de réussite. Certes, nous ne pouvons pas dire que tous les organismes interrogés étaient déjà bien établis. Une grille de questions à des fins d'entrevues, même de nature qualitative, est toujours une coupe synchronique de la réalité à un moment précis. Les organismes recensés sont donc à différentes étapes de leur développement et il est difficile de préjuger de la durée de leur existence. Toujours est-il

que cette section clôt justement sur les facteurs que les responsables jugent les plus importants dans la réussite de leur organisme.

La seconde section a trait directement aux types d'organismes figurant dans le répertoire. En effet, plusieurs des organismes relevaient du domaine des corporations de développement économique communautaire.

Une autre dimension a guidé notre questionnement, soit la distinction entre les petites entreprises et le tissu associatif. Nous avons cherché à connaître quel était le poids relatif de ces acteurs dans la relance de l'emploi et de l'économie locale. Plus spécifiquement, nous avons cherché à savoir dans quelle mesure le tissu associatif assumait certains services collectifs de proximité (la garde d'enfants, le maintien à domicile des personnes âgées, les activités de loisirs, la rénovation et l'entretien des maisons, les entreprises de recyclage de papier, etc.). En effet, le régime minceur des services publics n'empêche pas les communautés locales de produire et de consommer des services collectifs de proximité, et ces derniers peuvent être créateurs de nouveaux emplois et, surtout, servir à la revitalisation du milieu.

Naturellement, les questions s'adressant aux corporations de développement économique n'avaient pas leur raison d'être lorsque nous discutons avec une entreprise, voire une coopérative d'habitation. Nous avons donc retranché de notre grille certaines questions moins pertinentes pour les entreprises, notamment celles sur l'existence d'un plan stratégique ou sur les services de proximité. En revanche, nous avons conservé les questions sur l'emploi, l'appartenance au territoire, les partenariats, les subventions et le financement.

Au départ, notre enquête se voulait qualitative, en raison de son caractère exploratoire. Nous avons donc

procédé à l'élaboration d'une grille de questions ouvertes que nous avons administrée par voie d'entrevues téléphoniques d'une durée approximative de quarante-cinq minutes. Nous avons interrogé au total quinze responsables d'organismes et d'entreprises ou des personnes ayant occupé un poste de responsabilité à l'origine du projet.

Par la suite, nous avons procédé à une analyse de contenu exploratoire des données ainsi recueillies. En effet, notre objectif visait davantage à explorer un domaine de possibilités, des orientations, qu'à vérifier des hypothèses bien circonscrites. Cette analyse de contenu se voulait qualitative, interne et davantage axée sur le contenu manifeste, plutôt que latent. En effet, on cherchait à vérifier la présence de thèmes, de mots ou de concepts dans le contenu et, ce faisant, à dégager les idées principales de l'ensemble des entretiens, à établir certains liens entre ces idées. Par ailleurs, fidèle à la pratique courante en sciences sociales, notre analyse n'a pas cherché à inférer sur le contenu. Au contraire, nous sommes toujours demeurés le plus près possible du contenu manifeste, en pensant que les dires de nos interlocuteurs étaient complets en eux-mêmes.

Ainsi, certains thèmes ou facteurs de réussite s'avèrent relativement communs à l'ensemble des entretiens. Le premier est la perception d'un problème ou d'un besoin et, corrélativement, l'opportunité qu'il représente. Le deuxième est la croyance dans l'entreprise ou dans le service offert. Le troisième thème est l'appui communautaire ; le quatrième, le rôle des subventions ; le cinquième, la notion de marché pour les services ou les produits. Et enfin, le sixième thème renvoie à la question de la formation. Ces thèmes ou facteurs de succès nous permettront de catégoriser et de regrouper l'ensemble du contenu. C'est par eux que nous procéderons à l'analyse.

## II.— LES PROJETS

Les projets développés par les entreprises et les organismes communautaires sont variés. Ils touchent la production de biens et services, la consultation et les travaux d'infrastructure.

Concrètement, on trouve des projets touchant le recyclage de carton en pâte à papier, comme celui de la Société de développement économique du Nipissing-Ouest ou encore, celui de la production de semis pour le reboisement de la Maison verte. On trouve également des projets comme la production de champignons pour alimenter les marchés du nord-est de la province, projet développé dans le cadre de la consultation de la 6-70 *Area Economic Development Corporation* ; la fabrication de vêtements en polar des entreprises ModElles ; le projet de construction d'un complexe agricole comprenant un séchoir, des silos et un mélangeur de matières premières lancé par la Coopérative agricole du Nipissing-Sudbury-Est ; la mise sur pied d'un service d'import-export dans une école secondaire d'Elliot-Lake, dans le cadre du programme « *Achievers International* ». Ce dernier programme se veut en même temps une association à but non lucratif qui crée des partenariats avec différentes écoles du monde. Il y a aussi des projets originaux, comme la prise en main d'un aéroport régional par un organisme à but non lucratif, telle la Corporation de développement de l'aéroport de Sault-Sainte-Marie, ou encore, un organisme comme GEODE qui emprunte le mode des Systèmes d'échange local (SEL).

On retrouve également des projets visant à offrir différents services d'infrastructure en matière de logement, de tourisme, d'aide à la petite entreprise ou de

conseil en entrepreneurship. On pense ici aux nombreuses corporations de développement économique municipales et régionales (Nordaski, Timmins and District Community Futures Corporation, Cochrane and Area Community Development Corporation, Discovery North, Kapuskasing Economic Development Team, Waubetek Business Development Corporation, le Comité de développement économique d'Opasatika), mais aussi à des organismes parapluie comme l'ACHRON qui vise à défendre et à promouvoir le logement coopératif dans le Nord-Est ontarien.

Si la diversité est signe de vitalité, alors nous sommes bien servis lorsque nous cherchons le développement économique communautaire. Toutefois, la distinction entre deux types d'organismes (les entreprises communautaires et les corporations de développement économique) semblait importante à établir au niveau de l'analyse.

### **III.— LES RETOMBÉES DES PROJETS**

#### **Emploi**

Les retombées des projets sont nombreuses et, par conséquent, il est impossible de toutes les énumérer. Parmi celles-ci, la création d'emplois occupe une place de premier plan. De plus, presque tous les projets développés se sont soldés par la création d'emplois directs ou indirects. Leur nombre varie d'un organisme à l'autre. Au niveau des corporations de développement économique, le personnel en place est généralement peu nombreux. Il excède rarement plus de cinq personnes ; par contre, leur activité peut générer la création d'emplois de façon

indirecte <sup>1</sup>. D'autres projets sont créateurs d'emplois directs, comme, par exemple, le projet de recyclage de la Société de développement économique du Nipissing-Ouest qui s'est soldé par la création de vingt emplois, ou encore, ceux de la Maison verte avec sa trentaine d'emplois permanents ou saisonniers.

## **Expertise**

Mais au-delà de la création d'emplois, les projets se traduisent par le développement d'une expertise locale. Les projets ont permis de former et de garder dans la région une expertise qui sert les individus eux-mêmes, ainsi que le développement économique de la région. Pensons ici au projet de recyclage du carton. L'expertise développée dans la région est à ce point reconnue que la firme McMillan Bloedel adopte l'expérience de Sturgeon-Falls pour introduire le procédé dans ses autres usines, américaines notamment. La Maison verte développe une expertise en matière de techniques de reboisement. Nordaski développe une expertise en développement économique régional (attirer l'industrie, planification, ressources techniques, etc.).

## **Développement territorial**

Tous les projets développés par les entreprises accordent une place centrale au développement de leur région et des collectivités locales. Les activités ont pour but de créer de l'emploi pour les gens de la communauté.

---

1. Le manque de personnel revient souvent dans nos discussions avec les représentants de corporations de développement économique communautaire. Le personnel étant limité, cela limite d'autant leur activité, car une bonne partie de leur effort repose sur l'accompagnement des entreprises qu'ils supervisent ou des projets qu'ils aident à susciter.

Les investissements demeurent dans la région et servent à développer des initiatives locales. Cette vision territoriale locale est au centre des activités de la Maison verte qui réinvestit ses profits pour satisfaire une demande locale (marché de fleurs, vente de tomates), ou encore les initiatives de la municipalité d'Opasatika qui visent le développement de logements pour empêcher l'exode de sa population. Ainsi, toutes les entreprises étudiées, dans la présente recherche, s'accordent pour dire que le développement d'un marché régional et local est une priorité. Par exemple, la reprise de l'aéroport de Sault-Sainte-Marie par la corporation du même nom avait pour objectif de maintenir l'activité économique dans la région de Sault-Sainte-Marie.

Non seulement l'aéroport avait été identifié, avant la rétrocession, comme l'un des principaux employeurs de la municipalité avec ses 275 emplois, mais la conservation de ses activités au niveau actuel contribuait directement ou indirectement au maintien en emploi de près de 1 300 personnes annuellement. Ainsi, qualitativement, toute réduction dans le service aérien ou dans la qualité de ces services aurait eu des conséquences importantes sur la communauté (entrevue, p. 7).

On veut, en effet, que les produits achetés par la population soient, d'abord et avant tout, les produits et services des entreprises régionales. Ainsi, GEODE cherche à réunir des acheteurs, à briser leur isolement pour favoriser l'achat en gros de produits auprès d'un producteur ou distributeur local, et ainsi abaisser le prix de revient des produits en question et de transmettre l'économie réalisée aux acheteurs.

### **Création d'une synergie locale**

Les projets permettent aussi la création d'un milieu propice à l'établissement de nouveaux entrepreneurs.

C'est d'ailleurs un des objectifs de la Coopérative régionale Nipissing-Sudbury-Est. Le projet d'entreposage et de séchage des récoltes, notamment les récoltes de canola, permet aux agriculteurs de temporiser sur la vente de leurs produits tout en réduisant les coûts de transport et, ainsi, d'espérer un meilleur prix pour leur récolte. À long terme, cependant, ce projet tente de créer un milieu favorable à l'établissement de nouveaux agriculteurs dans la région et le maintien de ceux qui y pratiquent déjà. Les projets que nous évoquons participent économiquement au développement de la région et de ses habitants, tout en suscitant un sentiment et un lieu d'appartenance au territoire. Les gens qui bénéficient des retombées de ces projets ont envie de demeurer dans la région et en sont fiers.

### **Formation et éducation**

Enfin, plusieurs de ces projets ont un volet qui a trait à l'éducation et à la formation de la main-d'œuvre et des employés. Nordaski, Discovery North, Waubetek, Timmins and District Community Futures Corporation, Cochrane and Area Community Development Corporation sensibilisent la population, les chômeurs et les autochtones au monde des affaires en offrant des ateliers, de l'information sur la création d'entreprises. Le même esprit anime le projet de l'école secondaire de la Villa française d'Elliot-Lake. Quant à l'AHCRON, au dire de son responsable, son principal mandat a trait justement à la formation des membres au travail coopératif et aux responsabilités liées à une coopérative d'habitation.

#### **IV.— LES PRINCIPAUX FACTEURS DE RÉUSSITE : VISION DES RESPONSABLES**

##### **Perception d'un problème**

Il existe des projets qui émergent en réaction à une fermeture d'usine ou d'aéroport, comme c'est le cas du projet de la Société de développement économique du Nipissing-Ouest. Il a germé en 1991, alors que la rumeur prévoyait la fermeture de l'usine de MacMillan Bloedel dans la région de Sturgeon-Falls. Le projet a mûri et est réapparu lors d'une consultation publique communautaire nommée Vision 20/20, en 1993. Pour la Société de développement économique, cette rumeur était fondée, en raison de la vétusté des équipements et des rencontres avec les dirigeants de la compagnie. Malgré cela, les employés de l'usine étaient plutôt sceptiques. Non seulement ne croyaient-ils pas à la fermeture éventuelle de l'usine, mais ils considéraient le projet de recyclage du carton en pâte à papier difficile à réaliser sur le plan technique. C'est pourquoi le projet a été mal reçu au départ, et il a fallu convaincre la population et les employés de la nécessité des investissements et de la transformation de l'usine.

Dans le cas de l'aéroport de Sault-Sainte-Marie, le maintien des activités de l'aéroport au niveau actuel n'a pas nécessité un travail de persuasion aussi grand. L'aéroport était perçu comme une pièce importante sur l'échiquier économique de la ville, en raison du nombre d'emplois directs et indirects qui pouvaient lui être reliés. La difficulté en était une de rentabilité. En effet, l'aéroport fonctionnait à perte depuis quelques années et les autorités municipales étaient réticentes à s'impliquer dans le processus de rétrocession du gouvernement fédéral, si cela voulait dire éponger le déficit

d'exploitation encouru par l'aéroport. Cette volonté municipale de ne pas se compromettre a été à l'origine de la création de la Corporation de développement de l'aéroport de Sault-Sainte-Marie. Cette corporation à but non lucratif a assuré jusqu'à présent la transition de la responsabilité gouvernementale. Dans ce transfert, des subventions existent toujours. Le vrai test va se produire lorsque les subventions cesseront.

Dans le même ordre d'idées, la création de la Coopérative de champignons d'Opatatika doit beaucoup au gouvernement fédéral. En effet, celui-ci avait des bâtiments militaires (des hangars) dans la région. Or, avec la fermeture de certaines bases militaires, ces bâtiments étaient devenus obsolètes. Le problème était donc de trouver une utilité à ces bâtiments que le gouvernement était prêt à céder pour une somme nominale. C'est de cet héritage, certains diront venimeux, qu'est né le projet de la ferme de champignons d'Opatatika. Toujours dans cette même municipalité, des personnes se sont regroupées pour examiner la possibilité d'attirer les employés d'une mine de phosphate devant voir le jour. La ville d'Opatatika est située à 23 kilomètres de la mine. Cette distance et la relance de l'habitation qui accompagnerait la venue des travailleurs aideraient grandement l'économie locale. Le seul point difficile, c'est qu'il n'existe pas de route qui mène de la mine au village. Or, sans l'existence d'une telle route, le village est appelé à se vider de ses habitants. D'où l'importance d'un effort collectif pour se mobiliser, pour créer cette route et relancer la vie dans le village.

Le projet de la Maison verte est d'une autre nature. Il est né pour aider les femmes en difficulté à se prendre en main, ce qui passe nécessairement par la création d'emplois. C'est dans cette perspective qu'un groupe de

femmes (Association parmi elles) a développé, après un long combat, une entreprise communautaire de reboisement qui offre de l'emploi à plusieurs femmes de la région. Bien que l'objectif de création soit au cœur du projet de la Maison verte, c'est une offre du gouvernement qui est à l'origine du projet. En effet, le gouvernement avait décidé d'abandonner ses pépinières et la production d'arbres pour l'industrie forestière. Suite à cette décision, le gouvernement ontarien a cherché activement un partenaire dans le milieu communautaire pour prendre la relève, tout en conservant une politique de reboisement active. Le projet de la Maison verte répondait à ces exigences. Au cœur du projet, il y avait donc le problème du reboisement, promu par les politiques gouvernementales, et une structure d'opportunité offerte à la communauté. En effet, le gouvernement s'engageait à soutenir la production d'arbres au moyen de subventions durant les cinq premières années. Si, aujourd'hui, la Maison verte établit ses propres ententes contractuelles avec l'industrie forestière de sa région, il n'empêche que les provisions gouvernementales en faveur du reboisement forcent la main à l'industrie forestière et assurent par la bande le succès de l'entreprise. Cela dit, la même volonté de créer de l'emploi pour les femmes est au cœur d'un autre projet promu par l'Association parmi elles, soit les entreprises ModElles. Certes, on est au tout début du projet de fabrication de vêtements en polar, mais l'objectif de cette initiative est toujours le même : aider les femmes à se prendre en main économiquement et aussi favoriser le développement du village de Mattice, dans la région de Hearst, qui est aux prises avec un sérieux problème d'exode des jeunes et de vieillissement de la population. La création d'une entreprise qui offrirait des

perspectives d'avenir aux jeunes et à la population du village est centrale à toute cette démarche.

Les corporations de développement économique communautaire répondent moins à un problème existant dans leur milieu. Cela ne veut pas dire qu'elles ne constatent pas les problèmes. Mais leur création est plus souvent attribuable à la mise en œuvre d'une politique gouvernementale où les corporations servent de relais communautaires à cette politique. Ainsi, plusieurs corporations de développement économique communautaire (régionale ou municipale) ont vu le jour sous l'impulsion d'un programme de subvention du gouvernement ontarien (*Municipal Economic Development Agreement* ou MEDA) qui visait à doter chaque municipalité d'une agence de développement économique. Ce programme ayant été coupé, les municipalités ont dû prendre la relève<sup>2</sup>. À cette base se sont greffées des corporations dont le rayonnement était plutôt régional. Par exemple, Nordaski est un organisme d'appui aux entreprises. Il offre des services y compris des conseils à la petite et moyenne entreprise, ainsi que de l'aide technique et parfois financière. Son apparition est liée au développement de localités en difficulté comme la région de Hearst et de ses environs. Son rôle général est de favoriser le développement socio-économique de la région. Au niveau régional (Nordaski, North Claybelt Economic Development Corporation,

---

2. Si certaines ont pris effectivement la relève, d'autres ne l'ont pas fait. Ainsi, de nombreuses corporations de développement économique de niveau municipal sont disparues. On assiste à un redécoupage des territoires à l'heure actuelle. Dans cette transformation, on cherche à éviter autant que faire se peut le dédoublement. Et, effectivement, on semble y parvenir. En effet, au delà des mandats et des missions de chacun des organismes d'aide à la petite et moyenne entreprise, les agences subventionnaires se chargent de délimiter le territoire respectif de chacune de ces corporations.

Cochrane and Area Community Development, etc.), l'influence du gouvernement fédéral est plus manifeste. On travaille plus directement avec la moyenne entreprise. Toujours est-il que le maître mot pour caractériser les stratégies d'action de ces corporations de développement économique est la diversification de l'économie régionale.

Cela étant dit, certaines corporations de développement économique répondent aussi à un problème rencontré dans leur communauté. On pense entre autres à Waubetek qui, par sa création, remplit un espace laissé vacant par les différents paliers gouvernementaux et les institutions financières. En effet, la corporation à but non lucratif, avec un fonds d'investissement, peut appuyer le développement économique sur la réserve.

Cette exception n'est pas la règle. Plus généralement, les corporations de développement économique conduisent des politiques de développement qui répondent aux critères des agences qui accordent des subventions. Par exemple, Discovery North est subventionné par le ministère fédéral du Développement des ressources humaines. À cet effet, cette corporation de développement économique accentue les mesures de réinsertion des chômeurs par l'intermédiaire de programmes axés sur l'entrepreneuriat. Ce travail est donc axé sur la petite entreprise, le tourisme local, tandis que les corporations de développement régional, subventionnées par le ministère de l'Industrie et du Commerce et de son agence Fednor, tentent d'exploiter davantage les forces économiques de la région en développant un plan stratégique régional et en consultant davantage la population.

## **Des personnes convaincues qui ne veulent pas lâcher**

Si la perception d'un problème correspondait au premier facteur de notre modèle idéal typique, la prise de conscience, la mobilisation et le développement du projet convergent vers les animateurs du projet. En effet, la réussite, selon les responsables d'organisations, tient à la conviction des membres et de leur engagement. Ce facteur ressort avec évidence dans le projet de recyclage du carton. En effet, les dirigeants de l'usine MacMillan Bloedel, notamment son directeur et ancien ingénieur de formation, et les agents de la Société de développement économique du Nipissing-Ouest ont été les principaux animateurs du projet. N'eût été de leur persévérance, ce projet n'aurait sans doute jamais vu le jour. Et le gage de cette persévérance, c'est le récent renouvellement de l'entente d'approvisionnement pour une autre période de cinq ans. Celle-ci assure la viabilité de l'usine qui prévoyait avoir épongé les emprunts pour l'achat de la machinerie en l'an 2001.

Cette même conviction, nous la trouvons chez les responsables de la Maison verte et au sein de l'Association parmi elles. Elles montrent à l'évidence que leur engagement et leur confiance dans le projet ont été un important facteur de réussite. En effet, les femmes responsables du projet, malgré leur pauvreté, malgré leurs responsabilités familiales, ont lutté bénévolement, ont trouvé une idée de projet viable, ont organisé des campagnes de financement, ont su mobiliser les gens de la région susceptibles d'appuyer et de défendre le projet. Aujourd'hui, l'entreprise de la Maison verte est citée comme modèle d'intégration régionale et de réussite économique (son chiffre d'affaires atteint 3,5 millions de dollars annuellement).

On peut en dire autant des corporations de développement économique qui travaillent avec un personnel réduit et qui offrent une quantité de services qui, sans le dévouement et la profonde conviction de leurs animateurs, ne pourraient atteindre la reconnaissance nécessaire à la poursuite de leurs opérations. À cet égard, la responsable de GEODE, appelée à identifier le ou les facteurs qui jouent un rôle important dans son organisme, résume bien l'esprit qui anime tous les organismes de développement économique communautaire.

Dans les corporations autant que dans les entreprises de développement économique communautaire, la présence de membres influents et convaincus de la valeur du projet est vitale à son bon fonctionnement. Qu'il s'agisse de la Maison verte, du Timmins and District Community Futures Corporation ou, encore, de la Cochrane and Area Community Development Corporation, tous ont su s'adjoindre des membres influents de la communauté dans le conseil d'administration. C'est d'ailleurs à partir de ces membres convaincus qu'il est possible de solliciter la communauté.

### **Appui de la communauté**

Le succès du projet tient à l'appui de la communauté et à sa mobilisation derrière le projet. Tous les projets ont bénéficié d'une participation de certaines compagnies de leur région, des caisses populaires, des organisations communautaires. L'entreprise ModElles, spécialisée dans la fabrication de vêtements de polar, a bénéficié de l'aide de l'Association parmi elles. Dès le début, l'Association a parrainé cette entreprise grâce à un projet de création d'emploi dans le cadre d'un programme du Développement des ressources humaines Canada. Avec l'aide de Fednor, l'Association a effectué une étude

de faisabilité et a fourni l'expertise nécessaire à la réalisation du projet.

Pour mener son projet à terme, la coopérative agricole régionale de Sudbury-Est-Nipissing s'est associée aux caisses populaires de la région et a obtenu des dons de 70 000 \$. La coopérative fait aussi appel au public, à l'instar de la Maison verte (qui a recueilli 212 000 \$ auprès de 75 investisseurs) ou de l'entreprise ModElles, pour recueillir, sous forme de parts, les sommes nécessaires à sa capitalisation. Dans d'autres situations, c'est la signature d'ententes avec certaines compagnies régionales qui sert de garantie à la viabilité du projet, manifestant par ce moyen leur appui au projet, comme ce fut le cas avec la Coopérative de champignons d'Opatatika. À cela, il faut ajouter que les actionnaires ont investi presque 300 000 \$ dans cette aventure, démontrant leur ferme appui. La création d'un réseau de partenaires est aussi le signe d'un appui communautaire.

### **Recours à l'aide gouvernementale**

La contribution financière des gouvernements (fédéral, provincial, municipal) est essentielle à la réalisation du projet. Elle recouvre dans notre modèle idéal typique à la fois le recours à l'appui de la communauté et du gouvernement et le mode de fonctionnement. En effet, on constate que dans presque tous les projets, les promoteurs ont utilisé les programmes disponibles pour réunir l'investissement désiré. La Maison verte a bénéficié de l'aide financière du gouvernement fédéral, le ministère de l'Emploi et Immigration, pour une somme totale de 350 000 \$ répartie comme suit : 100 000 \$ pour le développement du projet, 250 000 \$ en salaires durant les cinq premières années du projet.

La Coopérative de champignons, projet pilote en Ontario, a également bénéficié de l'appui financier du gouvernement fédéral et de son ministère Industrie Canada (programme *Transitional Fund*). En tout, l'entreprise a obtenu 676 000 \$ de diverses agences gouvernementales et des emprunts à la banque fédérale de développement. Elle a aussi obtenu l'assistance du North Claybelt Economic Development Corporation, un centre d'aide aux entreprises, qui a réussi à dénicher pour la coopérative environ 150 000 \$.

La Coopérative agricole régionale de Sudbury-Est-Nipissing a également reçu l'aide du gouvernement. Le ministère provincial du Nord et des Mines a investi 240 000 \$, tandis que le ministère fédéral du Développement des ressources humaines a débloqué une somme de 122 000 \$ pour la réalisation du projet.

On pourrait en dire autant de toutes les corporations de développement économique que nous avons étudiées. Nordaski trouve ses principales ressources financières du côté d'Industrie Canada et son agence Fednor ou du ministère du Développement des ressources humaines, avec son programme de *Self-Employment Assistance* (SEA). Même des agences de développement de plus petite envergure, comme Kapuskasing Economic Development Team, sont subventionnées par le palier municipal ou régional.

En fait, si on y regarde de plus près, le secteur communautaire est largement subventionné par les gouvernements. L'optique qui semble guider ces formes d'investissements est celle du « faire faire ». D'une part, on soutient les initiatives locales dans la mesure où celles-ci répondent à un besoin communautaire et reçoivent un appui communautaire important et, d'autre part, on soutient les organismes qui offrent des services se situant

en droite ligne avec un programme que le gouvernement entend mettre en œuvre. La prise en charge communautaire devient moins lourde et surtout plus flexible aux yeux des appareils gouvernementaux.

Force est de constater la présence des agences gouvernementales subventionnaires (Développement des ressources humaines Canada, Fednor, ministère des Affaires indiennes, les municipalités, le ministère du Nord et des Mines, Trillium-agence provinciale gouvernementale — Heritage Funds, etc.) et combien cette présence est importante pour le maintien et la survie des organismes de développement économique communautaire. Nombre d'organismes de développement économique communautaire nous ont dit que sans ces subventions, leur existence serait compromise.

Certes, tous espèrent un jour ne plus avoir recours à cette « dépendance », mais la reconnaissance pragmatique de la nécessité de cette forme de soutien à l'activité n'échappe à personne.

### **Le territoire : un marché ?**

Dans notre modèle idéal typique, il n'y a pas à proprement parler de référence explicite à un territoire, bien que le mode de fonctionnement de l'organisme de développement économique communautaire fonctionne toujours dans un espace territorial restreint. Cet espace est souvent défini dans l'énoncé de mission des organismes .

Par ailleurs, ce territoire n'est pas exempt de conflits. Les conflits territoriaux ne sont pas fréquents et sont attribuables à l'orientation gouvernementale qui privilégie le marché comme agent de régulation de toutes les initiatives. Dès lors, il est un peu normal qu'il y ait engorgement et empiètement, puisque toutes les solutions

passent par le marché. Cela étant dit, les différentes corporations développent assez rapidement un créneau d'activités spécialisées où elles peuvent faire valoir leur expertise. Par exemple, les activités touristiques sont davantage l'apanage des corporations économiques de niveau municipal comme celle de Kapuskasing ou de Cochrane, alors que les activités comme la venue de centres d'appels relèvent des corporations de niveau régional. Une fois leur champ délimité, il existe beaucoup plus de collaboration entre les différentes corporations que de conflits, comme en témoignent les différents partenariats établis.

Bien que ces partenariats ne soient pas toujours formalisés, les collaborations s'installent et le territoire devient parfois un marché où on concentre ses énergies. L'importance du marché local est aussi au cœur de la reprise de l'aéroport par une organisation sans but lucratif de Sault-Sainte-Marie. Et il l'est tout autant pour la Maison verte qui se lance dans la production de fleurs et de tomates pour satisfaire les besoins du marché local. L'espace régional est un lieu où il est possible de s'établir et de croître comme entreprise.

## **V.— FORMATION, ÉDUCATION ET ESPACE DÉMOCRATIQUE**

Encore ici, notre modèle idéal typique n'aborde pas précisément cet aspect des choses, si ce n'est que la cohésion du groupe, loin d'être uniquement le fruit d'un apprentissage d'essais et d'erreurs, est également favorisée par des espaces de formation des membres et par des lieux d'expression démocratique. Cela est particulièrement évident au niveau des corporations de développement économique communautaire, puisque

celles-ci en ont élaboré souvent plus d'un. En effet, l'élaboration d'un plan stratégique donne lieu à un processus de discussion, d'énonciation des préoccupations des gens du milieu. Leurs conceptions des problèmes et la façon d'y remédier est au centre de ce processus. Si la conception d'un plan stratégique est loin d'être une partie de plaisir, elle est toutefois une forme d'expression démocratique qui comprend une consultation publique.

## CONCLUSION

Les facteurs de réussite des projets tiennent à une combinaison de facteurs. On peut néanmoins dégager un « modèle de réussite » qu'il faut cependant se garder d'appliquer à tous les cas. Au niveau concret, la pratique présente une hybridation des traits. De plus, l'ordre d'apparition de certains traits ne suit pas nécessairement un déroulement linéaire. Cela dit, dans tous les projets que nous avons examinés, nous trouvons :

1. Une prise de conscience de l'existence d'une réalité suffisamment inquiétante pour susciter l'action. Cela peut être le problème de la pauvreté touchant un groupe particulier (par exemple les femmes), le manque d'emploi, ou encore, une communauté en difficulté (le cas d'Opatika). Souvent, le problème est la crainte d'un événement appréhendé. Cela est la plus vibrante illustration du théorème de Thomas qui dit à peu près ceci : « If men (or women) define situations as real, they are real in their consequences ». Par exemple, le retrait du gouvernement fédéral de la gestion des aéroports municipaux comme celui de Sault-Sainte-Marie a suscité une prise en charge communautaire de l'aéroport beaucoup plus sur la base de craintes anticipées. La même chose se produisit à Sturgeon-Falls avec le

projet de recyclage du carton en pâte à papier. La crainte de la fermeture d'une usine a su créer le dynamisme nécessaire pour inspirer l'action.

2. Sur la base de cette prise de conscience ou de cette représentation, les gens se mobilisent. Cette mobilisation prend une forme collective (un groupe se mobilise), individuelle (une personne se mobilise et mobilise les autres) ou partenariale (collaboration entre citoyens et institutions). Cette mobilisation porte surtout sur les voies possibles pour sortir du marasme. La démarche débouche sur une idée, puis sur un projet que les individus concernés mettent sur papier. Ce brassage d'idées cherchant à diversifier l'économie régionale, ces expériences de remuement sont à la base de plusieurs projets, comme la Coopérative de champignons parrainée par la 6-70 Area Community Development Corporation, les activités touristiques Timmins and District Community Futures Corporation, les discussions de l'Association parmi elles autour du projet des entreprises ModElles ou encore, la consultation communautaire de Vision 20/20, lancée par la Société de développement économique du Nipissing-Ouest ce qui a mené à la création de l'usine de recyclage du carton.
3. En s'appuyant sur le milieu et sa population, on tente de recueillir les montants nécessaires à la réalisation du projet. Il s'agit en somme de confronter le projet aux opportunités rendant possible sa réalisation. Si on se tourne souvent du côté des programmes gouvernementaux pour lancer les projets, l'appui de la communauté (personnes influentes siégeant au conseil d'administration, entente partenariale avec des entreprises régionales déjà établies, etc.) demeure essentiel à la réalisation. Cette période comporte de nombreuses frustrations

car de nombreux projets exigent des sommes d'argent substantielles. Les gens essaient de réaliser le projet bénévolement. Parmi ces personnes, certaines se découragent et abandonnent le combat. D'autres, malgré les responsabilités familiales, continuent de croire au projet, y mettant une grande énergie en vue de sa réalisation. Certaines personnes iront même jusqu'à contribuer personnellement au financement du projet. Les entreprises ModElles en sont un bon exemple, mais aussi les membres de GEODE qui contribuent bénévolement, souvent sous la forme d'échanges de services, à la bonne marche du projet.

4. Quand le projet démarre, c'est bien entendu la victoire. Mais d'autres problèmes surgissent. Non seulement l'argent se fait rare, mais il faut trouver l'expertise nécessaire au bon fonctionnement du projet et former les gens. Qu'il s'agisse de la Maison verte, de la ferme de champignons d'Opasatika ou des entreprises ModElles, leur réussite tient à leur capacité d'attirer l'expertise, nécessaire au début, à la bonne marche du projet. Ensuite seulement, peut-on envisager la formation des gens et la création d'une expertise locale. Par ailleurs, les imprévus, les conflits entre collaborateurs viennent miner parfois l'énergie des promoteurs. Mais tous s'entendent pour dire qu'ils ont appris de leurs erreurs et qu'ils sont prêts à continuer le combat.
5. Dans ce contexte, certaines entreprises réussissent à dépasser le stade de l'incertitude, alors que d'autres continuent à livrer le combat pour sortir du cercle vicieux de la dépendance. La Maison verte est sans aucun doute l'exemple le plus probant d'une entreprise de développement économique communautaire ayant accompli ce parcours sans faute.

Ces facteurs constituent certes, comme nous le disions au début de ce texte, un idéal typique. Notre recherche auprès des organismes de développement économique communautaire du nord-est de l'Ontario nous a démontré par contre qu'ils sont tous nécessaires, sous une forme ou une autre, pour le succès de ces entreprises particulières qui ont toutes réussi, à leur façon, à mobiliser des populations locales autour de projets axés sur la prise en main et l'autonomie de la population d'un territoire.

### BIBLIOGRAPHIE

- BAGAOUI, R. et DENNIE, D. (2000), *Vivre et travailler au pays, Rapport de recherche*, Sudbury, Université Laurentienne.
- BAGAOUI, R. et DENNIE, D. (1999), *Répertoire des organismes de développement économique communautaire dans le Nord-Est de l'Ontario*, Sudbury, Université Laurentienne.
- BAGAOUI, R., DENNIE, D. et SAINT-AMAND, N. (sous la direction) (1999), « Pratiques et développement économique communautaire », *Reflets*, volume 5, n° 1.
- DEFOUNY, J. et MONZOU CAMPOS, J.L. (1992), *Économie sociale, entre économie capitaliste et économie publique. The Third Sector : Cooperative, Mutual and Nonprofit Organizations*, CIRIEC, DeBoeck Université, Belgique.
- FAVREAU, L. et LÉVESQUE, B. (1996), *Développement économique communautaire, économie sociale et intervention*, Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, 1996.
- FONTAN, J.M. (1994), « Le développement économique communautaire québécois : éléments de synthèse et point de vue critique », *Revue internationale d'action communautaire*, volume 32, n° 72, p. 115-126.
- LAVILLE, J.-L. (1992), *Les services de proximité en Europe*, Syros/Alternatives, Paris.
- VIENNY, C. (1994), « L'économie sociale », *Repères*, 148, La Découverte, Paris.