

Les entreprises alternatives dans le développement local

André Joyal
Université du Québec à Trois-Rivières
Trois-Rivières, Québec G9A 5H7

Dans les sociétés industrielles, l'existence d'activités qui se distinguent par leur finalité et leur fonctionnement de celles qui sont liées aux secteurs privé et public n'a rien de nouveau. Ainsi, depuis quelques années il est fait allusion à une troisième composante du système socio-économique. La conjoncture économique de la fin des années 1970 a suscité un intérêt grandissant envers de nouvelles formes d'activités susceptibles de répondre aux besoins d'une couche importante de la population. C'est ce que reconnaissent les rédacteurs du rapport *Interfuturs* en notant «l'émergence fragile d'un troisième système d'organisation sociale s'ajoutant au système dominant et caractérisé par des formes non-marchandes d'organisation privée» (OCDE, 1979). Il peut s'agir d'activités sans finalité marchande, des gens se réunissant en vue de répondre à des besoins que ni l'un ni l'autre des deux grands secteurs ne satisfont adéquatement. On se rapporte ici à ce que les anglo-saxons appellent le «do-it-yourself movement», désigné parfois en France par l'expression «associations à services réciproques». Autant de regroupements, plus ou moins informels, à travers lesquels les gens mettent en commun un capital humain et physique qui leur permet de s'assurer une assistance mutuelle dans différents domaines. L'expérience acquise à la faveur de ces premières initiatives, bien souvent, sert d'assise à des activités dotées cette fois d'une finalité marchande, permettant à des entrepreneurs d'un type particulier d'en tirer une source de revenus permanents. L'ajout d'objectifs sociaux aux objectifs économiques (l'expérimentation de nouvelles formes de travail, la fourniture de produits ou de services négligés par le secteur privé, l'intervention de travailleurs situés volontairement ou involontairement en marge du marché du travail) justifie le recours à l'expression «entreprise alternative».

Les résultats d'une première recherche sur ce type particulier d'entreprises au Québec ne permettent pas de dégager un lien étroit avec la mise en oeuvre d'une véritable stratégie de développement local à l'instar de ce qui est observé plus particulièrement en France et en Belgique (Joyal, 1989b). Une enquête effectuée au milieu des années 1980 à travers le Québec a montré que la majorité des entreprises alternatives se retrouvent dans les régions de Montréal et de Québec, sans correspondance, toutefois, avec le poids économique de l'une ou l'autre de ces deux villes. Une majorité d'entreprises, en milieu urbain, semi-urbain ou rural, n'avait bénéficié d'aucun appui particulier du milieu environnant, abstraction faite des subventions gouvernementales. La démarche partenariale si chère aux adeptes du développement local n'a vraisemblablement pas joué un rôle déterminant dans leur démarrage et leur consolidation. Sauf quelques entreprises du Bas-Saint-Laurent et de la sous-région des Bois-Francs, où l'on rencontre une infrastructure sociale particulièrement favorable aux initiatives faisant appel à la solidarité locale, la majorité des entreprises de ce premier échantillon émane d'efforts isolés. Beaucoup d'entre elles ont été créées dans la tourmente du début des années 1980; les programmes d'aide à la création d'emplois se présentaient alors, pour plusieurs entrepreneurs, comme l'unique moyen de composer avec la conjoncture économique.

La nécessité de scruter plus à fond les caractéristiques des entreprises alternatives a donné lieu à une seconde recherche orientée sur les facteurs de succès et d'échec¹. Un effort particulier pour recueillir des informations sur des entreprises alternatives de toutes les régions du Québec a permis, sur un échantillon de 95 entreprises, d'obtenir la répartition régionale suivante: Côte-Nord, 2; Cantons de l'Est, 2; Outaouais, 3; Nord-Ouest, 6; Mauricie-Bois-Francs, 10; Saguenay-Lac-Saint-Jean, 11; Québec, 15; Bas-Saint-Laurent-Gaspésie, 15; Montréal métropolitain, 31. Trente-cinq de ces entreprises desservent un marché local, c'est-à-dire situé dans leur environnement immédiat; pour un nombre quasi équivalent d'entreprises, la région sert de débouché pour l'essentiel de la production. Seulement seize entreprises écoulent une part importante de leur production à travers le Québec.

Ce second échantillon présente une image plus favorable que le précédent en ce qui a trait à la solidité des entreprises sous l'angle de leur chiffre d'affaires, de leur autonomie financière, de leur moyenne d'âge, des salaires générés et des chances de pérennité (Joyal, 1989a). La répartition des secteurs d'activité et le niveau des salaires générés pour quatre-vingt-onze entreprises apparaissent au tableau 1. Les indications recueillies sur la collaboration apportée par différents inter-

¹Recherche ayant reçu l'appui financier du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada.

venants extérieurs font croire également à un lien plus étroit avec une démarche de développement local, puisque 85% des représentants interrogés ont signalé leur satisfaction envers les appuis fournis par divers agents du milieu environnant. Mais pour identifier un lien avec une forme de stratégie de développement local, il importe de s'entendre sur le concept, voire sur l'évocation de la référence au «local».

Tableau 1
NIVEAU DES SALAIRES HORAIRES ET RÉPARTITION
SECTORIELLE DES ENTREPRISES ALTERNATIVES

Salaires (\$)	< 4	4-5	5-6	6-7	7-8	8-9	9-10	10-15	> 15	Total
Secteurs ^a										
1					1			2		3
2					2	1		1		4
3			1			2	1			4
4					3					3
5	1	2	1	2		1				7
6		1	1	1		1	1			5
7					1	1	1		1	4
8								3	2	5
9		1		5	1	1				8
10				2	2	3	1			7
11			3	3		1				7
12		1	4	1	3		1			10
13					2	3	4	8	2	19
14							2	2		4
Total	1	5	10	14	15	14	11	16	5	91

^a 1: Entretien, mécanique, transport; 2: Imprimerie; 3: Librairie; 4: Services de garde; 5: Récupération; 6: Services funéraires; 7: Films et vidéos; 8: Services professionnels; 9: Loisirs; 10: Médias; 11: Fabrication; 12: Alimentation; 13: Forêts et aménagement; 14: Divers.

Développement local et initiatives de création d'emplois

«Les praticiens du développement local se veulent empiriques et pragmatiques, ils ne s'embarrassent ni des théories ni des dogmes.» Très bien, mais, comme le reconnaît M. E. Chassagne (1987), entre praticiens et chercheurs le courant ne passe pas. D'où l'importance de préciser certaines choses. Alors que le débat autour du concept de région est toujours ouvert, la possibilité de mieux cerner la dimension «locale» est-elle concevable? Un document de l'OCDE (1987b) définit le local comme un espace ayant une identité, une dynamique propres, des

spécificités qui entretiennent des relations d'interdépendance avec des espaces plus vastes (régional, national, mondial) dans lesquels il s'insère. La délimitation des unités géographiques qui permettent de définir le niveau local repose sur des critères administratifs, statistiques et empiriques. Pour la France, la notion de « pays » vient à l'esprit (petite région reconnue par ses habitants comme un lieu d'appartenance ou comme une zone dans laquelle la quasi-totalité de la population habite, travaille et consomme). Pour le Québec, certaines municipalités régionales de comté peuvent servir de base de référence.

Qu'en est-il maintenant du développement local ? Dans la présentation de ce numéro, Bruno Jean qualifie le terme de pléonasme. Oui, tout développement se situe en un point donné, mais sa mise en oeuvre justifie des distinctions. Ainsi, avec d'autres, nous voyons dans ces mots l'expression d'une solidarité de différents partenaires désireux de mettre en valeur leurs ressources humaines, financières et physiques afin de créer des emplois tout en exerçant un certain contrôle sur leur devenir. L'État, les entreprises et le corps social (individus et associations) constituent les trois acteurs de ce type de développement (Ceron et Godard, 1986). En accord avec ces prémisses, G. Duché et S. Savey (1988) relie le développement local à trois conditions, soit l'existence d'un consensus entre les différents partenaires de l'espace socio-économique local; d'une conscience que les acteurs concernés peuvent avoir de former un groupe cohérent, uni par des objectifs communs et surtout lié par l'appartenance à la même unité spatiale; d'une dynamique telle que le territoire concerné ne soit pas placé sous la dépendance de l'aide publique, sans qu'il soit privé d'appuis financiers de sources diverses. Cette conception du développement substitue donc une analyse à l'échelle mésoéconomique à une vision microéconomique ou macroéconomique des problèmes d'ajustement du système infrarégional de production. Toujours en vue de clarifier les concepts, en France, le GIDÉL (Groupe interministériel sur le développement économique local) considère que le développement suppose la mise en marche d'activités dans les petites entreprises et les services; la promotion d'activités adaptées à la main-d'oeuvre locale, avec un objectif d'insertion; la création d'une dynamique locale autour d'un projet d'ensemble; des politiques d'appui, régionales et nationales. Cette approche doit être appliquée à quatre types de zones : les régions industrielles denses, fortement marquées par leur histoire; les bassins d'emploi entourant une ville moyenne; les zones rurales organisées en « pays »; les quartiers de grandes villes plus ou moins oubliés par l'évolution récente (GIDÉL, 1989).

Ces diverses considérations suffisent-elles à remettre en cause l'affirmation non équivoque de F. Martin (1986), à l'effet que « la théorie du développement local n'apporte rien de nouveau et que les espoirs

placés sur le petit entrepreneuriat dans les régions périphériques ne sont pas fondés » ? La pertinence des arguments avancés nous a conduit à interpréter les positions des uns et des autres en attirant l'attention sur l'intérêt que présente le développement local dans les régions non périphériques (dans le sens spatial du terme) voire en milieu urbain (Joyal, 1987).

Mais les ambiguïtés demeurent, à en juger par la distinction que propose X. Greffe (1988b), pour qui, dans un premier temps, le développement local est synonyme de développement par le bas, en réaction contre le développement par le haut; il y a alors « une volonté d'enrayer les logiques dominantes qui conduisent à déstructurer les territoires et les solidarités d'où l'importance que vont y prendre les *thèmes alternatifs* » (souligné par nous). Dans un second temps, le développement local met l'accent sur la création de petites entreprises comme porte de sortie à la crise. Cette approche « s'oppose de manière très forte aux relents alternatifs ou anti-marché que recelait la première approche ». L'implication d'entreprises alternatives en relation avec la première approche est explicite par une allusion à l'opposition à la logique du profit, à une volonté de satisfaire les besoins des consommateurs et des travailleurs « quitte pour cela à recourir à des formes de productions alternatives ». Alors que P. Lacour (1986) estime que le développement local, pour constituer un projet d'avenir, doit abandonner ses effluves écologistes et sa référence au mythe agrosylvo-pastoral, X. Greffe considère que le développement local ne s'est jamais débarrassé du paradigme de l'esprit de clocher et se demande s'il est pertinent de séparer le développement local du développement de l'ensemble. À son tour, le développement local se présente à ses yeux davantage comme une méthode d'approche que comme un modèle véritable. Autant de remarques qui exigent une mise au point.

D'une part, l'association de l'économie alternative à des comportements anti-marché était valable à l'époque des initiatives liées à la mouvance soixante-huitarde, ayant en vue la recherche de l'autarcie à la faveur d'une évasion dans « l'arrière pays ». Ces tentatives n'ont pas résisté à l'épreuve du temps. Avec les années 1980, des deux côtés de l'Atlantique, les tenants de l'économie alternative ont fait leurs classes et ont situé leurs activités dans un cadre concurrentiel. Le développement autocentré a laissé place à un développement en interdépendance avec les divers agents économiques (Bhéret et Joyal, 1987). Il reste, bien sûr, à démontrer dans quelle mesure leur action s'insère dans une démarche relevant d'une véritable stratégie de développement local.

En ce qui concerne l'esprit de clocher, cette association se comprend par les fréquentes allusions que font les partisans du développement local à des entreprises devant répondre avant tout à des besoins locaux; on peut citer J. Jessop et C. Weaver (1985) et leur con-

cept de coopération communautaire. Or, il a bien été démontré que le développement local pouvait être une ouverture sur le monde plutôt qu'un repli sur la communauté immédiate². Mais il importe de bien tenir compte du fait que le développement local, contrairement à l'acception courante du terme aux États-Unis, signifie davantage que la création de petites entreprises par l'intermédiaire des organismes traditionnellement consacrés à cette tâche. C'est plutôt à l'expression *community development* qu'il faut se référer pour ne pas confondre deux démarches qui, pour se ressembler sur certains points, n'en demeurent pas moins suffisamment différentes pour forcer la distinction. Cette mise en garde facilite le lien entre les entreprises alternatives et les initiatives locales de création d'emplois définies par le programme ILE de l'OCDE³.

Le programme ILE

L'association entre les entreprises alternatives et les ILE s'appuie sur l'argument que ces dernières sont des activités de création d'emplois «développées en réponse à des besoins, des potentialités et des ressources locales; initiées et contrôlées par des individus, groupes ou acteurs institutionnels membres de la communauté locale; résultant de la création ou du développement d'activités de production (ou de vente) de biens et services marchands, ayant une rentabilité financière, économique ou sociale» (OCDE, 1988). La dimension sociale est présente ici au même titre que la finalité économique. Une attention particulière est apportée à certaines catégories de produits ou de services ou à des travailleurs en marge du marché régulier du travail; ainsi, bon nombre de ces initiatives répondent à l'un ou l'autre des critères qui autorisent l'association avec les entreprises alternatives. Cette reconnaissance est d'ailleurs explicite: «Ces initiatives à la fois économiques et sociales dont l'objet majeur est la création d'emplois permanents et économiquement viables peuvent prendre certaines formes spécifiques ou dominantes selon les pays: entreprises alternatives en RFA, entreprises communautaires dans les pays anglo-saxons (expression utilisée également au Québec), associations en France ou en Belgique, coopératives en Italie, en Espagne et au Portugal» (OCDE, 1987c). S'il est noté que

²Voir les actes du colloque «Le local en action», qui a réuni plus de 750 participants d'une dizaine de pays à Montréal en décembre 1988. Distributeur québécois: IFDEC, 2561, rue Centre, Montréal, Qc, H3K 1J9.

³Le programme «Initiatives locales de création d'emplois» (ILE) a été institué par le Conseil de l'OCDE en juillet 1982. La collaboration de vingt et un pays permet un échange d'information sur le développement de l'emploi et des entreprises au niveau local tout en favorisant l'évaluation des différents programmes nationaux mis en oeuvre.

l'on est en présence de micro-entreprises aux commandes desquelles se trouvent au départ des entrepreneurs susceptibles de se distinguer des entrepreneurs traditionnels, conformément aux observations que nous avons faites au Québec, la distinction avec les PME s'estompe au fil du temps. Si les valeurs associées à l'économie alternative ont pu servir de facteur incitatif au démarrage d'une entreprise, bien souvent la pérennité de celle-ci force le recours à des pratiques de gestion plus traditionnelles voire une réorientation des activités en fonction des conditions du marché (Joyal, 1988a). Dans ce domaine comme dans d'autres, l'expérience des États-Unis fournit des enseignements précieux.

Les initiatives locales aux États-Unis

Les visions prémonitoires d'Alexis de Tocqueville sur les conséquences de la décentralisation du système socio-économique américain connaissent un regain d'actualité devant l'intérêt grandissant que suscitent les initiatives locales au sud du 45^e parallèle. De nombreux partisans du développement local ou de l'économie communautaire ne peuvent éviter de se référer à celui qui, il y a plus de 150 ans, voyait dans l'organisation de la vie démocratique la principale source du dynamisme de la société américaine. C'est ce qui a incité le président Reagan à affirmer à son tour: «L'engagement communautaire est au coeur de la tradition démocratique américaine, les organisations bénévoles dispensent les services sociaux de manière plus efficace que les agences gouvernementales, le bénévolat est une importante source d'innovation dans la vie du pays»⁴. Ce plaidoyer en faveur de l'action volontaire vient souligner l'importance de cette dernière dans la mise en oeuvre d'initiatives susceptibles de favoriser la prise en main de leur destinée par les particuliers. Ce type d'engagement se retrouve à l'intérieur de milliers d'organismes qui ont fait leur apparition au cours des vingt dernières années, en particulier dans les milieux urbains défavorisés.

Nous pensons ici aux organisations de base («community-based organizations») ou aux organismes de développement local («neighborhood development organizations»). Ces derniers, souvent appelés «community development corporations» (CDC's), correspondent à ce qu'on appelle au Québec «corporations de développement communautaire». Selon B. Daniels (1981), spécialiste de ce type d'organismes, leurs objectifs sont les suivants:

⁴«Community involvement is at the heart of the American tradition of self-government, voluntary groups deliver social services more effectively than government agencies, voluntary action provides much of the innovation in American life» (Reagan, 1981).

— l'emploi : ils cherchent à accroître le nombre d'emplois à l'échelle locale tout en améliorant les conditions de travail;

— les biens et services : ils veulent procurer aux populations locales des biens et des services que ne fournissent pas de façon appropriée les secteurs privé et public. Ces activités doivent donc répondre à des critères sociaux;

— l'infrastructure économique : ils visent à assurer la mise en place d'une infrastructure économique susceptible de favoriser une meilleure utilisation des ressources humaines;

— l'organisation communautaire : ils tendent à susciter l'émergence d'organismes populaires en vue de faciliter l'autonomie des gens sur les plans social et politique.

Si l'on s'appuie sur l'expérience vécue au Massachusetts, État où les CDC sont particulièrement actives dans la lutte contre la pauvreté et les problèmes urbains, il se dégage que la création de petites entreprises à l'échelle des quartiers à partir des ressources du milieu constitue une approche prometteuse. Ces organismes doivent toutefois recueillir les fonds nécessaires pour assurer leur bon fonctionnement sur une base permanente.

Si les déficiences des deux grands secteurs de l'économie servent de déclencheur aux initiatives communautaires, différentes catégories d'intervenants assument la relève : citons les organisations formées de groupes de pression (« issue-oriented »), les groupes nés sous le leadership de personnalités du monde religieux, les initiatives chapeautées par des organismes tels que les syndicats et les universités et, bien sûr, certains programmes d'intervention gouvernementaux comme l'ancien Title VIII, institué par le Community Services Act, ou le programme mis en branle par le défunt Office of Neighborhood Self-Help Development⁵. Parmi la certaine de corporations de développement communautaire recensées par N. Pierce (1981), quarante et une ont été appuyées financièrement par l'ancienne administration fédérale⁶. Sont mis en évidence les exemples de la TELACU, créée à l'instigation de la United Auto workers, de la Mississippi's Delta Corporation et de la Kentucky Highlands Investment Corporation. Les deux dernières entreprises sont considérées comme des pionnières parmi celles qui ont cherché à susciter la participation des résidents d'une localité au contrôle d'une activité économique. Pierce, qui situe les CDC dans une tradition bien américaine (« at the heart of old-fashioned American busi-

⁵L'une des nombreuses victimes de la « reaganomique ». Pour une évaluation de ces entreprises, voir Mayer, 1984.

⁶L'administration Reagan a supprimé la quasi-totalité des fonds fédéraux dont bénéficiaient les CDC dans l'espoir que les États prendraient la relève; c'est ce que n'ont pas tardé à faire, entre autres, le Massachusetts, le Wisconsin, le Minnesota, la Floride et l'Illinois.

ness activity»), donne une liste d'activités pour lesquelles elles semblent avoir un certain succès : rénovation urbaine, supermarchés, coopératives alimentaires, bois et matériaux, élevage, tourisme, etc.

Quant aux programmes d'aide à la création d'emplois similaires à ceux qui existent au Canada, l'un des plus connus est le programme CETA (Comprehensive Employment and Training Act), mis en vigueur au milieu des années 1970 pour compléter la formation de jeunes et d'adultes peu qualifiés et favoriser leur insertion sur le marché du travail. Une évaluation effectuée après une expérience d'une dizaine d'années a permis de constater que les meilleurs résultats se rapportent à des expériences qui répondent vraiment aux besoins des individus et du marché local du travail, et qui ont été mises en oeuvre en collaboration avec les populations locales (Le Marois, 1984). Par ailleurs, on déplore le fait que 40 % des bénéficiaires du programme aient été toujours sans travail un an après avoir terminé leur formation. De plus, lorsque l'intégration sur le marché du travail a été possible, trop souvent il ne s'est agi que d'emplois peu rémunérateurs et sans garantie de permanence. Une évaluation plus récente dégage une vision plus optimiste, retenant l'existence « d'une finalité sociale d'insertion et de réhabilitation qui s'intègrent d'abord dans une démarche économique et dans un management d'entreprises » (OCDE, 1987a). Certains États ont également institué leurs propres programmes de création d'emplois, auxquels peuvent participer différentes catégories de travailleurs. L'intervention gouvernementale se fait aussi indirectement, par l'intermédiaire d'organismes subventionnés qui ont pour tâche, un peu à l'instar des corporations de développement communautaire québécoises, d'encadrer les entrepreneurs en puissance.

L'exemple américain conduit inévitablement à l'évocation du rôle exercé par l'entreprise privée dans l'émergence des initiatives locales. Dès le début des années 1980, suite à la formation d'un comité de travail sur les initiatives du secteur privé, on assiste à la constitution d'une banque de 2500 entreprises privées qui, de diverses façons, répondent à des besoins locaux. Il faut évidemment distinguer ici les interventions destinées à la création de petites entreprises de celles qui prennent la forme d'une aide financière à l'orchestre symphonique local, à un quelconque musée ou à toute autre activité à caractère philanthropique. Un rapport sur cette forme de partenariat conclut qu'« il n'existe pas de modèles précis d'initiatives prises par le secteur privé (...) D'innombrables interventions ont été couronnées de succès, mais chacune est un cas d'espèce. On ne peut copier l'exemple fourni par une localité tel quel dans une autre. Chaque cas doit être adapté au milieu auquel il doit s'appliquer » (OCDE, 1985). Inutile, en conséquence, de chercher un modèle très précis. Mentionnons néanmoins, à titre d'illustration, les possibilités de stages pour les travailleurs à faible de-

gré d'employabilité; l'offre de contrats d'achats sélectifs et de sous-traitance; la mise en oeuvre d'activités dans des régions défavorisées pour le bénéfice de travailleurs appartenant à des groupes minoritaires; la location de locaux et de services administratifs à des conditions avantageuses; la participation à des efforts de rénovation urbaine, etc.

Parmi les organismes issus directement du secteur privé, la Local Initiative Support Corporation apporte un soutien financier à des initiatives locales de l'ensemble du territoire. Pour sa part, la Corporation for Enterprise Development, autre organisme sans but lucratif appuyé par le secteur privé, s'est donné pour fonction de concevoir des moyens de réduire le sous-emploi et de favoriser l'entrepreneuriat dans les milieux défavorisés, en intervenant dans les domaines de la formation de la main-d'oeuvre, de la fiscalité, de la finance, des transferts de fonds publics, etc. Une bonne part de ses préoccupations touche l'économie communautaire ou alternative. En fait, il existe à travers le pays un très grand nombre d'organismes financés par des subventions publiques ou par des fonds privés qui travaillent dans le même sens, du moins en ce qui regarde les entreprises non traditionnelles. À Washington seulement, on trouve toute une panoplie de ces organismes, dont le National Congress for Economic Development et le Center for Community Change. Quant au National Development Council, il intervient, de façon générale, auprès de municipalités victimes d'importantes pertes d'emplois suite à des fermetures d'entreprises. Son action se situe au niveau de PME offrant des possibilités d'expansion. Il s'agit en somme de favoriser la création d'emplois par une meilleure utilisation du potentiel économique existant au niveau local, plutôt que de miser sur des investissements de source extérieure.

Quelques expériences québécoises

L'intérêt envers la mise en valeur des ressources locales se manifeste au Québec depuis le milieu des années 1970. D'abord dans les régions périphériques, ensuite en milieu urbain, on a pu assister à l'implantation de nombreux organismes intermédiaires qui se donnaient pour vocation de favoriser, au niveau local, des actions ayant une portée culturelle, sociale et économique. L'attente d'une intervention salvatrice sous la forme d'un important investissement privé ou public, si elle existe toujours ici et là, a fait place en plusieurs endroits, marqués par un taux élevé de sous-emploi, à des initiatives susceptibles de favoriser une plus grande autonomie économique. Sous l'influence de ses «opérations dignité» et des initiatives qui en ont résulté, la région du Bas-Saint-Laurent a déjà fait la preuve de l'existence des moyens nécessaires pour entreprendre des actions de développement local.

Dans une moindre mesure, il est possible de se référer à des réalisations dans d'autres régions, comme la Côte-Nord, le Saguenay-Lac-Saint-Jean et le Nord-Ouest québécois. À celles-ci s'ajoutent des initiatives à l'échelon micro-régional comme il s'en trouve sur l'ensemble du territoire, non pas seulement dans les régions périphériques et centrales, mais également — phénomène plus récent — dans certains quartiers de Montréal.

Mais c'est bien sûr au Bas-Saint-Laurent et à la Gaspésie que la référence au développement local ou à son synonyme, le développement communautaire, fait penser. Beaucoup a été dit et écrit sur l'expérience des quinze dernières années, qui ont vu naître toute une série de corporations de développement communautaire baptisées organismes de gestion en commun. En se partageant le territoire suivant la nature de leurs interventions, ces organismes ont formé trois catégories d'entreprises communautaires (ou alternatives): les coopératives de développement, les sociétés d'exploitation des ressources (SER) et les groupes agro-forestiers. Ces organismes se sont donné en 1976 une structure de coordination: la Société d'aménagement intégré des ressources de l'Est du Québec, qui, en 1985, avant de disparaître, a pris le nom de Fédération des organismes de gestion en commun. Si les expériences favorables ne manquent pas — le nombre d'entreprises toujours en activité en fait foi — les désillusions ne sont pas absentes, comme l'évoque G. MacLeod (1986). Mais, selon H. Dionne (1988), il n'y a pas lieu d'assombrir le bilan.

La sous-région des Bois-Francs constitue un autre lieu maintes fois évoqué pour ses réalisations dans le domaine du développement communautaire⁷, dont les premières manifestations remontent au début des années 1970. Réunis autour de la Corporation de développement communautaire de Victoriaville, près d'une quarantaine d'organismes constituent un ensemble dont le dynamisme est reconnu. Parmi eux, on compte près d'une douzaine d'entreprises alternatives. La réputation de deux d'entre elles, oeuvrant respectivement dans le domaine de la récupération et dans le théâtre à vocation sociale, dépasse les frontières du Québec. Ici comme ailleurs, la panoplie des programmes d'aide à la création d'emplois a toujours rempli un rôle capital. Des désormais célèbres «projets d'initiative locale» au Programme d'aide à la création locale d'emploi en passant par les «Canada au travail», le «Programme de développement communautaire du Canada», «Été Canada travail» et leurs équivalents québécois, tout y est passé. Comme les contributions du milieu, ces appuis servent essentiellement à améliorer les services offerts (surtout pour les activités du tiers secteur non marchand) et à permettre à certaines entreprises de s'assurer

⁷Lieu de nouveau reconnu lors de la conférence socio-économique de la région Mauricie-Bois-Francs (mai 1989).

un fonds minimal de départ. Si l'on reconnaît l'apport de ce soutien financier, par ailleurs, on déplore que ces programmes ne servent, en grande partie, qu'à l'embauche de travailleurs sur une base temporaire et on regrette qu'il soit difficile de concilier la gamme des programmes gouvernementaux et les objectifs visés par les différentes entreprises.

Pour sa part, depuis peu, Montréal offre la preuve que le développement local n'est pas l'apanage des seules régions périphériques et autres « arrière-pays ». Comme l'écrit J.-M. Fontan (1988) : « À Montréal depuis une vingtaine d'années on a vu apparaître, dans le milieu communautaire, des organismes qui, de par leur nature, leurs activités, investissent de plus en plus dans le champ de l'économique. Coopératives d'habitation, jardins communautaires, garderies, journaux communautaires, comptoirs d'alimentation, entreprises communautaires, Corporations de développement économique et communautaire (CDÉC) sont des groupes de services qui se disent présenter une alternative au modèle dominant du rapport marchand "privé". Alternative qui prend la forme d'un rapport marchand "collectivisé". Ce point de vue est partagé par L. Favreau (1989), qui identifie « une autre stratégie particulièrement au sein du mouvement populaire et communautaire de même que dans les marges du mouvement syndical. Elle commence timidement à se faire jour dans certains débats mais surtout à se matérialiser à partir de la mise en place de coopératives de travail, d'entreprises de type communautaire ou (alternatif), de corporations de développement économique et communautaire. (...) Caractéristique de cette stratégie : la recherche d'une gestion démocratique, des emplois dans des entreprises à taille humaine, de faibles écarts de salaires, une organisation du travail non-hiérarchique ». Ces deux auteurs font allusion ici à trois CDÉC d'implantation récente : le Projet économique de Pointe-Saint-Charles, la CDÉC du Centre-Sud et le Programme d'action revitalisation Hochelaga-Maisonneuve (PAR-HM). Situées toutes trois dans un quartier fortement éprouvé par la mutation économique, ces corporations visent à mettre en place des outils de formation pour accroître le degré d'employabilité des chômeurs, la consolidation d'emplois au sein d'entreprises locales et la création de petites entreprises (si possible communautaires ou alternatives), par l'accompagnement de porteurs de projets. Appuyées par l'Office de planification et de développement du Québec (OPDQ), elles aspirent à une certaine autonomie financière grâce à l'appui du milieu et aux retombées d'un fonds d'investissement en capital de risque. La nature de leurs interventions suffit à rassurer les plus sceptiques sur l'utilité d'une démarche partenariale en milieu urbain. La plus jeune des trois CDÉC, le PAR-HM, est entrée en fonction en 1986 et, après deux années d'activité, le groupe avait déjà à son actif la création d'une quinzaine de petites entreprises. Il s'est vu confier par le Comité pour la relance de l'économie et de

l'emploi de l'Est de Montréal (CRÉEEM) la responsabilité de poursuivre son soutien aux nouveaux entrepreneurs par l'implantation de cliniques d'incubation et par la création d'un fonds d'investissement. De même, cet organisme a été investi de la tâche de favoriser la concertation des divers agents de développement du sud-est de Montréal. Comme l'écrit J.-M. Fontan, ces trois corporations ont accepté l'existence de différentes conceptions du développement local et la nécessité de recourir à différentes approches pour sa mise en oeuvre. Ainsi, malgré les intentions exprimées, les entrepreneurs alternatifs ne sont pas, beaucoup s'en faut, les principaux utilisateurs de leurs services. Le développement local, en ce qui les concerne, touche davantage l'entreprise de type traditionnel, faute de promoteurs suffisamment sensibilisés à l'existence d'avenues différentes, et à cause des inconvénients associés à la formule alternative. Car il y a bien deux côtés à la médaille.

L'engagement des travailleurs, la nature des produits et des services fournis, les appuis consentis par le milieu, les capitaux peu importants exigés pour le démarrage constituent autant d'atouts. Mais les inconvénients ne manquent pas. Nos travaux sur le sujet, en plus de révéler les faiblesses communes à toutes les petites entreprises (insuffisance de capitaux après quelques années, déficiences managériales et, du côté de la mise en marché, mauvaise planification, etc.), révèlent des éléments reliés directement aux caractéristiques des entreprises alternatives. Nous faisons allusion ici à des déficiences causées par une définition trop étroite de leur mission. En effet, toute modification des politiques sectorielles des gouvernements ou toute perturbation des conditions du marché risque de mettre en péril certaines entreprises; on le constate notamment dans les domaines des services de garde (difficultés reliées à l'évolution démographique) et de la récupération (chute du prix des vieux journaux). D'autres difficultés se présentent au niveau du processus décisionnel; le partage des responsabilités donne lieu à des tiraillements qui, avec le temps, deviennent des sources de frustration et de démobilisation. On connaît également le danger que représente l'attrait d'un certain pouvoir. Des individus acceptent des responsabilités afin d'orienter les activités d'une entreprise suivant leurs convictions ou leurs aspirations. Cet état de fait conduit un esprit sceptique à parler de « manipulation du réseau sous le manteau de la communauté et sous couleur de prise de décision collective »⁸ (Henry, 1982). Effectivement, combien d'entreprises alternatives ne connaissent pas d'aboutissement heureux à cause des tensions entre individus. La formation de sous-groupes risque de conduire tôt ou tard à l'éclatement de l'ensemble. Enfin, la motivation, qui au mo-

⁸ « Manipulation of the network behind the veil of community and collective decision making. »

ment du démarrage facilite l'acceptation des heures de travail sous-rémunérées et l'assistance à des réunions de conseil d'administration ou à des assemblées générales, subit avec le temps une forme d'essoufflement; en l'absence de l'apport d'énergies nouvelles, cette perte d'enthousiasme compromet sérieusement la pérennité d'une entreprise alternative. L'engagement dans ce type d'entreprise n'est donc pas une avenue possible pour tout travailleur en quête d'emploi. C'est ce qui explique, à défaut de choix, une option en faveur de la petite entreprise traditionnelle de la part d'un organisme de soutien. Cette orientation demeure, par ailleurs, tout à fait conforme à la logique du développement local.

Conclusion

Le sérieux ralentissement que connaît depuis le milieu des années 1980 l'évolution des coopératives de travail (dont certaines offrent toutes les caractéristiques des entreprises alternatives), au Québec comme en France, conduit à se demander si l'avenir de l'économie alternative ne repose pas essentiellement sur les épaules des représentants d'organisations sans but lucratif. Ces dernières couvrent une gamme très variée d'activités dont seulement une minorité affiche des objectifs économiques outre la finalité sociale. Celles qui font appel à des travailleurs à faible degré d'employabilité trouveront toujours place au sein d'une stratégie de développement local. Au Québec, les centres de travail adapté (CTA) associés au réseau du ministère de la Santé et des Services sociaux (ex-ministère des Affaires sociales), ont pour but de créer des emplois productifs adaptés à la situation des personnes handicapées. Il s'agit avant tout d'entreprises économiques dotées d'un rôle social. L'Office des personnes handicapées du Québec les appuie financièrement pour assurer leur rentabilité. Pour leur part, des entreprises du réseau Service relance offrent du travail à des personnes pourvues d'antécédents judiciaires. Autant d'exemples du rôle que peuvent jouer les entreprises alternatives en vue de favoriser l'insertion dans le monde du travail de certaines catégories de travailleurs.

Cette mission particulière n'a d'ailleurs pas échappé au groupe de réflexion français, le GIDÉL, qui, tout en mettant en garde contre une précarité renforcée de l'emploi, recommande que l'on précise les règles de fonctionnement des entreprises qui jouent un rôle social, de façon à favoriser leur développement dans un contexte concurrentiel. Pour y parvenir, on propose la substitution d'un État partenaire à l'État providence, en vue d'assurer la présence de l'État au niveau local lorsque les autres acteurs présentent des défaillances face à l'ampleur des problèmes rencontrés. Le recours à l'expression «services de proximité» sert à illustrer les interventions susceptibles de donner lieu à la créa-

tion d'entreprises alternatives : nouvelles activités artisanales, restauration à domicile, garderies, services aux personnes âgées, travaux d'entretien, activités culturelles et sportives (GIDÉL, 1989).

L'Atelier des Vieilles Forges de Trois-Rivières, CTA autofinancé à 80 %, remplit des fonctions similaires (entretien ménager, imprimerie et distribution, cordonnerie, récupération de vêtements usagés) et donne du travail à près de quatre-vingts personnes qui, en l'absence de cet organisme, n'auraient d'autre recours que l'assistance sociale. Si cette initiative ne résulte pas vraiment d'une démarche de développement local, rien n'interdit qu'en d'autres lieux l'idée soit reprise à la faveur d'une conférence socio-économique ou de toute autre occasion de rencontre des acteurs locaux. Toujours à Trois-Rivières, la Maison atelier Radisson, associée à Service relance, se caractérise par «une mission sociale qui répond aux besoins d'adaptation sociale au niveau du comportement et de la personnalité et une mission économique qui répond aux besoins d'autonomie et de réhabilitation de (la) clientèle comme membre à part entière de la société» (Association des services de réhabilitation sociale, 1988).

Le développement local ne s'impose pas, il émane des premiers intéressés. Il revient aux acteurs concernés de prendre conscience des potentialités existantes, quitte à puiser leur inspiration dans des expériences étrangères, afin que, *ceteris paribus*, l'imagination donne lieu à un nouveau pouvoir dans un environnement déjà suffisamment assujéti aux influences nationales et internationales.

Références

- Association des services de réhabilitation sociale. 1988. Fiches. Montréal.
- Bhérier, H. et A. Joyal. 1987. *L'Entreprise alternative. Mirages et réalité*. Montréal, éd. Saint-Martin.
- Ceron, J.-P. et O. Godard. 1986. «La décentralisation en France, un levier pour le développement local», dans Guesnier.
- Chassagne, M. E. 1987. *Initiatives et solidarités*. Paris, Syros.
- Daniels, B. 1981. «The Experience and Potential of Community-Based Development», dans Friedman et Schweke.
- Dionne, H. 1988. *Le Développement communautaire dans le Bas-Saint-Laurent-Gaspésie : un bilan malgré tout positif*. Communication présentée au colloque de l'Université de Montpellier I, «Environnement local : facteurs de succès et d'échecs de la petite entreprise», mai.
- Duché, G. et S. Savey. 1988. *Implantation des petites entreprises en zone aménagée*. Communication présentée au colloque de l'Université de Montpellier I, «Environnement local : facteurs de succès et d'échecs de la petite entreprise», mai.
- Favreau, L. 1989. «L'économie communautaire des quartiers populaires des grands centres urbains au Québec», dans Joyal et Lévesque.

- Fontan, J.-M. 1988. «Le développement économique communautaire à Montréal», *Possibles*, printemps.
- Friedman, R. et W. Schweke, éd. 1981. *Expanding the Opportunity to Produce*. Washington, The Corporation for Enterprise Development.
- GIDÉL. 1989. *L'Appui au développement économique local* (rapport d'étape). Janvier.
- Grefte, X. 1988a. *Décentraliser pour l'emploi*. Paris, Economica.
- Grefte, X. 1988b. «Les ambiguïtés du concept de développement local», dans Grefte, 1988a.
- Guesnier, B., éd. 1986. *Développement local et décentralisation*. Éd. régionales européennes.
- Henry, S. 1982. «The working unemployed», *The Sociological Review*, 30.
- Jessop, J. et C. Weaver. 1985. «La coopération communautaire : une stratégie pour le développement local», *Revue internationale d'action communautaire*, 13/53.
- Joyal, A. 1987. «Réflexions sur la question du développement local», *Revue d'économie régionale et urbaine*, 5.
- Joyal, A. 1988a. «Les entreprises alternatives ou du troisième secteur», dans Julien et Marchesnay.
- Joyal, A. 1988b. *Facteurs de succès et d'échecs des entreprises alternatives*. Communication présentée au colloque de l'Université de Montpellier I, «Environnement local : facteurs de succès et d'échecs de la petite entreprise», mai.
- Joyal, A. 1989a. «Les entreprises alternatives : l'expérience québécoise», dans Joyal et Lévesque.
- Joyal, A. 1989b. «Les entreprises alternatives québécoises à l'image de leurs homologues européennes», *Coopératives et développement*, 20:2.
- Joyal, A. et B. Lévesque, éd. 1989. *L'Autre économie : une alternative?* Presses de l'Université du Québec.
- Julien, P.-A. et M. Marchesnay, éd. 1988. *La Petite Entreprise*. Boucherville, éd. G. Vermette.
- Lacour, P. 1986. «Le développement local est mort, vive le développement local», *Correspondance municipale*, 273.
- Le Marois, H. 1984. «La création d'emplois aux États-Unis», *Les Cahiers des ILE*, OCDE, 2.
- MacLeod, G. 1986. *New Age Business*. Ottawa, Canadian Council on Social Development.
- Martin, F. 1986. «Entrepreneurship et développement local», *Revue canadienne des sciences régionales*, 9:1.
- Mayer, N. S. 1984. *Neighborhood Development Organizations and Community Development*. Washington, The Urban Institute.
- OCDE. 1979. *Interfuturs*. Paris.
- OCDE. 1985. *La Grande Entreprise et la création d'emplois*. Note du Secrétariat, SME/ILE, OCDE, mars.
- OCDE. 1987a. *La Création locale d'emplois aux États-Unis*. Note du Secrétariat, SME/ILE, OCDE, avril.
- OCDE. 1987b. *Le Développement économique et de l'emploi au niveau local*. Note du Secrétariat, SME/ILE, OCDE, octobre.
- OCDE. 1987c. *Programme ILE*. OCDE, octobre.
- OCDE. 1988. *Note du Secrétariat, Programme ILE*, OCDE, décembre.

- Pierce, N. 1981. «Local Private-Public Enterprises», dans Friedman et Schweke.
- Plassard, F. 1986. «Les grands acteurs du développement local», *Correspondance municipale*, 270.
- Reagan, R. 1981. Propos rapportés dans un éditorial anonyme : «The Voluntarism Initiative», *Journal of Community Action*, novembre.