

***Collection***  
***Thèses et Mémoires***

no **TM1106**  
**La conciliation des objectifs  
sociaux, économiques et  
écologiques d'initiatives locales  
d'économie sociale**

Mélanie Hamel

Université du Québec à Montréal

Mémoire présenté comme exigence  
partielle de maîtrise en sociologie

Janvier 2012

Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRiSES)

Collection Thèses et Mémoires- no **TM1106**

« **La conciliation des objectifs sociaux, économiques et écologiques d'initiatives locales d'économie sociale** »

Mélanie Hamel

Université du Québec à Montréal

Mémoire présenté comme exigence partielle de maîtrise en sociologie

ISBN : 978-2-89605-338-4

Dépôt légal : 2012

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Bibliothèque et Archives nationales du Canada

## **PRÉSENTATION DU CRISES**

Notre Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) est une organisation interuniversitaire qui étudie et analyse principalement « les innovations et les transformations sociales ».

Une innovation sociale est une intervention initiée par des acteurs sociaux pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles.

En se combinant, les innovations peuvent avoir à long terme une efficacité sociale qui dépasse le cadre du projet initial (entreprises, associations, etc.) et représenter un enjeu qui questionne les grands équilibres sociétaux. Elles deviennent alors une source de transformations sociales et peuvent contribuer à l'émergence de nouveaux modèles de développement.

Les chercheurs du CRISES étudient les innovations sociales à partir de trois axes complémentaires : le territoire, les conditions de vie et le travail et l'emploi.

### **Axe innovations sociales, développement et territoire**

- Les membres de l'axe innovations sociales, développement et territoire s'intéressent à la régulation, aux arrangements organisationnels et institutionnels, aux pratiques et stratégies d'acteurs socio-économiques qui ont une conséquence sur le développement des collectivités et des territoires. Ils étudient les entreprises et les organisations (privées, publiques, coopératives et associatives) ainsi que leurs interrelations, les réseaux d'acteurs, les systèmes d'innovation, les modalités de gouvernance et les stratégies qui contribuent au développement durable des collectivités et des territoires.

### **Axe innovations sociales et conditions de vie**

- Les membres de l'axe innovations sociales et conditions de vie repèrent et analysent des innovations sociales visant l'amélioration des conditions de vie, notamment en ce qui concerne la consommation, l'emploi du temps, l'environnement familial, l'insertion sur le marché du travail, l'habitat, les revenus, la santé et la sécurité des personnes. Ces innovations se situent, généralement, à la jonction des politiques publiques et des mouvements sociaux : services collectifs, pratiques de résistance, luttes populaires, nouvelles manières de produire et de consommer, etc.

## **Axes innovations sociales, travail et emploi**

- Les membres de l'axe innovations sociales, travail et emploi orientent leurs recherches vers l'organisation du travail, la régulation de l'emploi et la gouvernance des entreprises dans le secteur manufacturier, dans les services, dans la fonction publique et dans l'économie du savoir. Les travaux portent sur les dimensions organisationnelles et institutionnelles. Ils concernent tant les syndicats et les entreprises que les politiques publiques et s'intéressent à certaines thématiques comme les stratégies des acteurs, le partenariat, la gouvernance des entreprises, les nouveaux statuts d'emploi, le vieillissement au travail, l'équité en emploi et la formation.

## **LES ACTIVITÉS DU CRISES**

En plus de la conduite de nombreux projets de recherche, l'accueil de stagiaires postdoctoraux, la formation des étudiants, le CRISES organise une série de séminaires et de colloques qui permettent le partage et la diffusion de connaissances nouvelles. Les cahiers de recherche, le rapport annuel et la programmation des activités peuvent être consultés à partir de notre site Internet à l'adresse suivante : <http://www.crisis.uqam.ca>.

*Juan-Luis Klein*  
Directeur

## NOTES SUR L'AUTEURE

**Mélanie HAMEL** est bachelière en anthropologie et maître en sociologie. Elle a également cumulé des expériences diversifiées dans les domaines communautaire, de la solidarité internationale, de l'économie sociale et solidaire ainsi que du développement durable. C'est en 2006 qu'elle découvre le domaine de l'économie sociale en réalisant un Diplôme de 2<sup>ème</sup> cycle en développement économique communautaire à l'*École des affaires publiques et communautaires de l'Université Concordia*. C'est à ce moment qu'elle rencontre la professeure et économiste Margie Mendell, une pionnière au Québec en matière d'économie sociale. Mme Mendell lui demande alors de réaliser un documentaire sur le Sommet de l'économie sociale en 2006 qui s'intitulera « *Une saison pour l'économie sociale et solidaire* ». L'expérience du projet et les riches rencontres avec une diversité d'acteurs et d'actrices de l'économie sociale la convaincront de poursuivre cette route vers la construction d'une économie plus solidaire et écologique.

Mélanie Hamel a également travaillé en tant qu'assistante de recherche pendant deux années sur un projet de recherche concernant l'approche territoriale intégrée de lutte contre la pauvreté. Ce projet fut piloté par les chercheurs Pierre-Joseph Ulysse, Margie Mendell et Frédéric Lesemann. Ensuite, elle occupera le même titre, cette fois-ci pour le *Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale (RQRP-ÉS)*. Lié au RQRP-ÉS et au Centre canadien d'économie sociale, elle a mis sur pied, développé et coordonné pendant deux années le Réseau étudiant en économie sociale au Québec tout en assurant la co-coordination pancanadienne. En 2009, elle a été porte-parole du Comité jeunesse du Chantier de l'économie sociale où elle a, entre autres projets, occupé un siège d'office au conseil d'administration du *Chantier de l'économie sociale*. Enfin, de 2009 à 2011, elle a travaillé au sein de la radio communautaire *101,5 Radio-Montréal* en tant que réalisatrice et recherchiste pour l'émission *À l'échelle humaine* portant sur l'économie sociale et solidaire au Québec et chercheure pour une étude portant sur les projets pédagogiques de radio dans les écoles secondaires.



UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LA CONCILIATION DES OBJECTIFS SOCIAUX, ÉCONOMIQUES ET ÉCOLOGIQUES  
D'INITIATIVES LOCALES D'ÉCONOMIE SOCIALE

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE MAÎTRISE EN SOCIOLOGIE

PAR  
MÉLANIE HAMEL

JANVIER 2012





## REMERCIEMENTS

Au terme de cette expérience, j'aimerais avant tout exprimer ma gratitude à l'égard de toutes les personnes qui ont accepté de m'accorder un entretien (les Services horticoles, Les Pousses urbaines, la Société de développement Angus, la Société de développement environnemental de Rosemont et le Chantier de l'économie sociale). Leur participation et leur ouverture m'ont permis de mener ce projet à terme. Sans leur contribution, le projet n'aurait pu se concrétiser. La rencontre avec ces acteurs du développement durable et de l'économie sociale fut très inspirante et prometteuse qu'un autre monde est possible.

J'aimerais aussi remercier mon directeur, Jean-Marc Fontan, professeur au Département de sociologie à l'Université du Québec à Montréal, qui a accepté de diriger mon projet de mémoire. Sa patience, sa générosité, son humanité, sa compréhension ainsi que son soutien rigoureux en termes de rencontres, de commentaires et de suggestions m'ont permis de mener ce projet d'une manière plus qu'enrichissante. Je le remercie grandement de m'avoir accompagnée et éclairée lors des étapes charnières de mon parcours de recherche.

Je tiens également à remercier mes familles et mes amis, plus particulièrement, Sophie, Daniel, Nancy, Marie-Claude, Véronique, qui m'ont soutenue durant ce long parcours et qui ont su s'accommoder de mon absence de la vie sociale due à la difficile conciliation étude-travail-engagement social-vie.

Enfin, je souhaite remercier très chaleureusement celui avec qui je partage ma vie au quotidien, mon amoureux, Alexandre Côté. Son soutien et son encouragement à compléter cette aventure furent importants à certains moments difficiles. Sa grande patience, son amour et sa compréhension m'ont donné l'occasion de reconnaître davantage l'être extraordinaire qu'il est. Je ne pourrais terminer ces remerciements sans un clin d'œil à notre petite fille à venir au monde dans les prochaines semaines et la remercier de m'avoir accompagnée « aussi sagement », en tout temps, dans mes grands moments d'écriture.



## TABLE DES MATIÈRES

TABLES DES MATIÈRES .....	v
LISTE DES FIGURES .....	ix
LISTE DES TABLEAUX.....	xi
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES .....	xiii
RÉSUMÉ .....	xv
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE I	
CADRE THÉORIQUE .....	9
1.1 Développement durable .....	9
1.1.1 Mise en contexte et Rapport Brundtland.....	10
1.1.2 Une lecture du développement durable à l’interface de la théorie québécoise de la régulation et des théories de l’action collective .....	12
1.1.3 Le mouvement vert au Québec.....	21
1.2 L’économie sociale et solidaire.....	24
1.2.1 La conception substantive de Jean-Louis Laville.....	24
1.2.2 Portrait historique et empirique de l’économie sociale .....	29
1.2.3 L’économie sociale au Québec .....	35
1.3 Développement local et initiative locale .....	39
1.4 Synthèse du chapitre .....	43
CHAPITRE II	
MÉTHODOLOGIE.....	51
2.1 Problématisation.....	51
2.1.1 Questions de recherche.....	51
2.1.2 Hypothèses de recherche .....	52
2.1.3 Indicateurs .....	53

2.2	Méthode de collecte de données .....	58
2.2.1	Approche méthodologique .....	58
2.2.2	Recherche documentaire .....	59
2.2.3	Observation participante .....	60
2.2.4	Entrevues .....	61

### CHAPITRE III

#### ÉCONOMIE SOCIALE ET ENVIRONNEMENT À MONTRÉAL : LE CAS DE

#### L'ARRONDISSEMENT ROSEMONT–LA PETITE-PATRIE .....

3.1	Contexte du rapport environnement/économie sociale .....	68
3.1.1	Le développement durable et l'économie sociale à Montréal .....	68
3.1.1.1	Premier plan stratégique de développement durable de la collectivité montréalaise .....	68
3.1.1.2	Aperçu de l'économie sociale à Montréal .....	72
3.1.1.3	Articulation économie sociale/environnement à Montréal : deux types d'initiatives .....	76
3.1.2	L'arrondissement Rosemont – La Petite-Patrie .....	82
3.1.2.1	Bref historique de l'arrondissement .....	82
3.1.2.2	L'arrondissement Rosemont–La Petite-Patrie comme quartier 21 .....	83
3.2	Justification du choix du milieu et des cas .....	96

### CHAPITRE IV

#### ÉTUDE DE CAS : SERVICES HORTICOLES, LES POUSSÉS URBAINES .....

4.1	Contexte d'émergence et de développement .....	100
4.1.1	Les Poussés urbaines: de la mobilisation sociale à l'initiative locale de développement .....	101
4.1.2	La mobilisation des ressources .....	103
4.1.3	De la solidarité locale à la conscience territoriale .....	105
4.1.4	Effets structurants sur le milieu .....	106

4.2	Les objectifs sociaux, écologiques et économiques .....	109
4.2.1	Les objectifs sociaux .....	109
4.2.2	Les objectifs économiques .....	114
4.2.3	Les objectifs écologiques .....	121
4.3	L'articulation des objectifs sociaux, économique et écologiques .....	126
4.3.1	Les conditions et les moyens de concilier les objectifs sociaux, économiques et écologiques .....	126
4.3.2	Les irritants de l'intégration de la dimension écologique .....	129
4.3.3	Synthèse du chapitre .....	131

## CHAPITRE V

	ÉTUDE DE CAS : LA SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT ANGUS (SDA) .....	137
5.1	Contexte d'émergence et de développement .....	138
5.1.1	Le Technopôle Angus : de la mobilisation sociale à l'initiative locale de développement .....	139
5.1.2	La mobilisation des ressources via les services offerts .....	147
5.1.3	Effets structurants sur le milieu : de la concertation et du partenariat .....	149
5.2	Les objectifs sociaux, économiques et écologiques .....	152
5.2.1	Les objectifs sociaux .....	152
5.2.2	Les objectifs économiques .....	159
5.2.3	Les objectifs écologiques .....	162
5.3	L'articulation des objectifs sociaux, économiques et écologiques .....	166
5.3.1	Les conditions et les moyens de concilier les trois types d'objectifs .....	166
5.3.2	Les irritants de l'intégration de la dimension écologique .....	174
5.4	Synthèse du chapitre .....	178

## CHAPITRE VI

	ANALYSE SYNTHÉTIQUE .....	183
6.1	Trois constats .....	183
6.1.1	Une intégration minimale de la dimension écologique .....	183

6.1.2	Une intégration territoriale inégale de la dimension écologique à Montréal	185
6.1.3	Deux modes d'intégration à faible durabilité	186
6.2	Les questions de recherche	191
6.3	Introduire la dimension politique et institutionnelle dans le cadre d'analyse d'une initiative de développement local durable	197
CONCLUSION.....		203
APPENDICE A	FORMULAIRE DE CONSENTEMENT LIBRE ET ÉCLAIRÉ.....	217
APPENDICE B	QUESTIONNAIRE DE L'ENTREVUE.....	221
APPENDICE C	GRILLE DES INDICATEURS ÉCONOMIQUES (RISQ).....	223
APPENDICE D	GRILLE DES INDICATEURS SOCIAUX (RISQ).....	225
APPENDICE E	GRILLE DES INDICATEURS ÉCOLOGIQUES.....	227
APPENDICE F	LISTE DES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE INTÉGRANT LA DIMENSION ENVIRONNEMENTALE À MONTRÉAL.....	229
LISTE DES RÉFÉRENCES.....		231

## LISTE DES FIGURES

Figure 1.1	Définition tripolaire hiérarchique du développement durable.....	19
Figure 1.2	Le développement durable (Rapport Brundtland, 1987).....	20
Figure 1.3	L'économie sociale par la dynamique des acteurs et les formes économiques.....	28
Figure 1.4	Effets structurants d'une initiative locale.....	42
Figure 4.1	L'effet milieu de Les Pousses urbaines.....	108
Figure 4.2	La durabilité de Les Pousses urbaines.....	135
Figure 5.1	L'effet milieu de la Société de développement Angus.....	152
Figure 5.2	La durabilité de la Société de développement Angus.....	182
Figure 6.1	Distribution des pôles économique, social, écologique et politique.....	201





## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1	Synthèse des éléments de définition du développement durable des dirigeants.....	17
Tableau 1.2	Les tendances idéologiques du mouvement vert.....	22
Tableau 1.3	Configurations prédominantes pour une période donnée.....	31
Tableau 1.4	Quatre catégories d'organisations et d'entreprises d'économie sociale.....	34
Tableau 1.5	Secteurs d'intervention concernés par l'économie sociale au Québec.....	37
Tableau 2.1	Grille de collecte des données du contexte d'émergence et de développement d'une initiative locale.....	54
Tableau 2.2	Grille de collecte des données d'une entreprise d'économie sociale.....	55
Tableau 2.3	Grille des indicateurs des dimensions de la durabilité.....	57
Tableau 2.4	Description de l'échantillon.....	66
Tableau 3.1	Répartition des entreprises montréalaises d'économie sociale en environnement selon leur principal secteur d'activités.....	78
Tableau 3.2	Tableau des initiatives dans le cadre du plan de développement durable de la Ville de Montréal (2005-2009).....	84
Tableau 4.1	Les forces et les faiblesses des objectifs sociaux (PU).....	114
Tableau 4.2	Résultats économiques 2006-2009.....	116
Tableau 4.3	Les forces et les faiblesses des objectifs économiques (PU).....	120
Tableau 4.4	Les forces et les faiblesses des objectifs écologiques (PU).....	125
Tableau 4.5	Grille de la durabilité de Les Pousses urbaines.....	134
Tableau 5.1	Faits saillants historique du Technopôle Angus.....	142
Tableau 5.2	Entreprises implantées ou en phase d'implantation au Technopôle Angus en octobre 2011.....	145
Tableau 5.3	Immeubles affiliés au Technopôle Angus en octobre 2011.....	146
Tableau 5.4	Les partenaires de la Société de développement Angus.....	150
Tableau 5.5	Les forces et les faiblesses des objectifs sociaux (SDA).....	158
Tableau 5.6	Total de la valeur créée en 2009.....	160
Tableau 5.7	Les forces et les faiblesses des objectifs économiques (SDA).....	161
Tableau 5.8	Les forces et les faiblesses des objectifs écologiques (SDA).....	165

Tableau 5.9	Grille de la durabilité de la SDA .....	181
Tableau 6.1	Tendances des logiques d'action des deux initiatives locales .....	190
Tableau 6.2	Dimension politique et institutionnelle de l'organisation .....	200
Tableau 6.3	Tendances moyennes des objectifs économiques, sociaux, écologiques et politiques .....	200

## LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

ARUC-ÉS	Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale
C.A.	Conseil d'administration
CAMO	Comité d'adaptation de la main-d'œuvre
CCRE-G	Carrefour communautaire de Rosemont l'Entre-Gens
CDC	Corporation de développement communautaire
CDÉC	Corporation de développement économique communautaire
CÉSÎM	Comité d'économie sociale de l'île de Montréal
CLD	Centre local de développement
CLE	Centre local d'emploi
COOP	Coopérative
CP	Canadien Pacifique
CRISES	Centre de recherche sur les innovations sociales
CSN	Confédération des syndicats nationaux
DD	Développement durable
FAQDD	Fonds d'action québécois pour le développement durable
FIÉS	Fonds d'intervention de l'économie sociale
FJÎM	Forum jeunesse de l'île de Montréal
GAGE	Groupe d'achat gestion écologique
NMS	Nouveaux mouvement sociaux
OBNL	Organisme à but non lucratif ou organisation à but non lucratif
PDG	Président et directeur général
PU	Services horticoles, Les Pousses urbaines
RISQ	Réseau d'investissement social du Québec
RPP	Rosemont–La Petite-Patrie ou Rosemont–Petite-Patrie

RQRP-ÉS	Regroupement québécois de recherche partenariale en économie sociale
SDA	Société de développement Angus
SDCQMVDE	Service du développement culturel, de la qualité du milieu de vie et de la diversité ethnoculturelle
SODER	Société de développement environnemental de Rosemont
STM	Société de transport de Montréal
TA	Technopôle Angus

## RÉSUMÉ

À l'aube du troisième millénaire, face aux crises écologiques et à l'intensification des inégalités sociales et économiques, les êtres humains sont appelés à redéfinir leur rapport entre l'économie, la société et la biosphère. La prise en compte des dimensions sociale et écologique dans les activités de production, de consommation et de gestion des activités économiques devient donc un enjeu majeur pour l'ensemble des acteurs concernés et des territoires. Certains d'entre eux valorisent un nouveau mode de développement. Ce dernier est fondé sur des principes de solidarité, de démocratie, d'écologisme, de durabilité, d'ancrage glocal et d'innovation socioterritoriale. Ainsi, l'émergence de pratiques solidaires et écologiques appelle notre curiosité scientifique et notre perspective pragmatique dans le but d'y extraire des ingrédients qui pourront avoir une certaine utilité sociale, soit pour les praticiens ou les chercheurs.

Au Québec, le mouvement de l'économie sociale a le potentiel de porter ce projet de renouvellement des pratiques économiques en vue d'une perspective écologique et solidaire. Ce mémoire présente deux initiatives locales d'économie sociale qui intègrent la dimension écologique au sein de leurs activités. La première, les *Services horticoles, Les Pousses urbaines*, œuvre dans le secteur de l'environnement (horticulture écologique), et la deuxième, la *Société de développement Angus*, est un promoteur immobilier à vocation communautaire qui intègre des objectifs écologiques. Ces deux entreprises sont situées dans l'arrondissement Rosemont–La Petite-Patrie, un territoire fécond en matière d'expériences de développement durable. L'objectif de cette recherche est d'examiner les processus par lesquels les initiatives locales d'économie sociale arrivent à concilier les objectifs sociaux, économiques et écologiques qu'elles se sont donnés. Notre démarche de recherche permet de passer en revue les conditions et les moyens qui facilitent la conciliation des objectifs mentionnés, de situer le degré de durabilité des objectifs en fonction de deux groupes d'initiatives du secteur environnemental ou d'un autre secteur de l'économie sociale et, enfin, d'identifier les irritants liés à une bonne intégration de la dimension écologique au sein des deux organisations étudiées.

Notre démarche qualitative a été orientée par trois approches théoriques : le développement durable, l'économie sociale et solidaire, et le développement local. Leur articulation a généré des grilles d'analyse qui nous ont permis de tirer des conclusions qui mettent au défi l'ensemble des acteurs, notamment ceux politiques et institutionnels. Il appert que l'État a un rôle majeur à jouer sur le plan du soutien aux missions sociale et écologique des entreprises et de la régulation d'un marché qui externalise les coûts sociaux et environnementaux. Enfin, un des défis majeurs des organisations d'économie sociale est leur capacité de créer de nouveaux arrangements organisationnels et institutionnels en vue d'un mieux vivre ensemble solidaire et écologique.

Mots-clés : Économie sociale, Économie solidaire, Développement durable, Environnement, Pratiques écologiques, Pratiques solidaires, Développement local, Initiative locale, Montréal.



## INTRODUCTION

La mondialisation économique engendre certes deux éléments relativement communs à l'ensemble des territoires : l'intensification des inégalités socioéconomiques et la détérioration écologique planétaire. Au tournant des années 1980, divers acteurs sociaux et mouvements sociaux manifestent leur « ras-le-bol » d'un système capitaliste fondé sur la sous-distribution, la surconsommation et la surproduction excluant toute considération sociale ou écologique. De plus, devant la déresponsabilisation de l'État dans un contexte de transformation de l'État-providence, ces acteurs ont senti le besoin de créer des lieux institutionnels et d'innover au sein du paysage national. Cette période a été marquée par l'émergence d'un « nouveau local » qui engendra toute une série de pratiques collectives relevant d'une hybridation entre la société civile, l'État et le secteur privé. La prise en compte de la dimension territoriale dans les logiques d'action et de développement devient alors fondamentale. La dimension territoriale au sein de l'action publique et de l'action communautaire s'intègre alors dans les discours et les pratiques.

Au Québec, la logique de déterritorialisation du système redistributif de l'État-providence laissa place à une logique de reterritorialisation de l'action publique. La nécessité de nouveaux modes d'intervention était criante devant l'insuffisance des politiques sectorielles. Le nouvel objectif était devenu double : agir sur les capacités individuelles et collectives, et agir sur le milieu de vie. À cet égard, la création d'emplois et le contrôle local sont les principales préoccupations de ce mode de développement.

À l'aube du troisième millénaire, de nouvelles questions apparaissent. Tout d'abord, les initiatives locales de développement doivent mobiliser des ressources externes afin de s'arrimer aux dynamiques régionales, « nationales et internationales de production et de distribution de la richesse » (Fontan, 2007 : 1). Par le fait même, la stratégie d'action du développement local s'inscrit dans différentes échelles territoriales. La conception du développement local se renouvelle en fonction des nouvelles questions mondiales telles les

crises écologiques et la montée des inégalités. De nouvelles pratiques solidaires et socioéconomiques éclosent, trouvant leurs assises dans les principes de l'égalité, de la liberté, de l'équité, de l'autonomie et de la solidarité. Le désir d'un mieux vivre ensemble sociétal et écologique est dorénavant clairement exprimé par les mouvements sociaux. Ainsi, l'approche du développement local est appelée à se redéfinir.

Hormis la sectorialisation, la spécificité identitaire des mouvements sociaux, les divers champs de bataille (ethnique, religieux, féministe, etc.), au Sud comme au Nord, la détérioration écologique est indéniable et touche l'ensemble des sociétés. L'espace des communications virtuelles, académiques, médiatiques et celui des discours du sens commun sont inondés de références présageant la venue d'une crise écologique. La question écologique s'universalise et il y a un sentiment relativement partagé d'insécurité quant à la santé planétaire.

En supposant que la question écologique s'est universalisée, nous devrions voir poindre des actions collectives en réponse aux aspirations exprimées. Ces actions, probablement menées par des acteurs et des actrices qui tenteraient de donner vie à un mode de développement plus écologique et plus équitable, permettraient une mise en confluence des dimensions sociale, politique, institutionnelle, organisationnelle, économique, culturelle, spatiale et écologique au sein d'initiatives locales. C'est dans ce contexte que nous avons considéré l'importance de traiter des nouveaux enjeux portés par des initiatives locales dans un contexte de développement durable.

Depuis le Sommet de la Terre à Rio, nous avons vu être consacré le terme de développement durable à trois grands axes de développement durable : le progrès ou la croissance économique, la justice sociale et la préservation de l'environnement. Comment l'écosystème est-il envisagé dans une perspective de croissance économique ? Comment les acteurs conçoivent-ils le rapport entre environnement et écologie, économie et société ? Le développement durable devrait-il annoncer une soutenabilité ou une décroissance économique ? Qui sont les « véritables » porteurs du développement durable ? Est-ce ceux



qui tiennent compte à la fois de la durabilité sociale, de la durabilité économique et de la durabilité écologique ?

Il prend forme principalement au sein du mouvement de l'économie sociale et solidaire. Il constitue un terreau pour des initiatives qui pourraient répondre aux défis que représente le développement durable puisqu'il valorise les notions de bien commun, du bien-être social collectif et d'intérêt général. Il regroupe une variété d'activités, une diversité de types d'emploi et se déploie dans une pluralité de sous-secteurs liés à la question environnementale : ressourceries, gestion des déchets, sensibilisation, transport collectif, etc. Toutefois, pour les entreprises d'économie sociale qui n'œuvrent pas dans le secteur de l'environnement, l'intégration de la question écologique dans leur organisation représente une nécessité. Ces entreprises, bien que l'environnement ne représente leur « core business », doivent, si elles veulent s'insérer dans l'esprit écologiste en émergence, opérer une volte-face qui représente un ensemble de défis organisationnels, institutionnels et culturels.

À l'automne 2006, dans le cadre de la Saison de l'économie sociale et solidaire qui a regroupé plus de 70 événements à travers le Québec, a eu lieu le Sommet sur l'économie sociale et solidaire, où plus de 700 acteurs et actrices de l'économie sociale et solidaire se sont rassemblés pour partager des réflexions sur les dix dernières années du mouvement et prendre des engagements pour celles qui viennent. Parmi les discours sur les engagements, on a noté une forte préoccupation pour l'environnement. Six pistes d'action ont été retenues lors de ce sommet. La piste d'action suivante démontre clairement les préoccupations environnementales.

### **Piste d'action n° 1 : Entreprendre solidairement**

Reconnaître, maintenir et développer la cohérence entre les missions et les préoccupations sociale, économique et environnementale au sein des entreprises collectives et dans l'ensemble du mouvement de l'économie sociale et solidaire.

#### **Moyens**

- Identifier et développer des outils permettant de mesurer davantage la rentabilité sociale et environnementale : standardiser, développer et diffuser un langage et des indicateurs communs;

- Travailler à la mise en place de politiques publiques transversales (et de mesures modulées aux besoins des entreprises) qui reconnaissent les coûts économiques liés aux missions des entreprises et la « plus-value » sociale et environnementale créée;
- Donner une plus grande visibilité aux impacts sociaux et environnementaux dans la mise en marché des produits et des services issus de l'économie sociale, et faire valoir quels sont les coûts associés lorsque ces impacts sociaux et environnementaux sont négligés;
- Mieux outiller et former les dirigeants et les travailleurs pour qu'ils puissent intégrer les finalités sociales et environnementales;
- Intégrer les dimensions de la gestion participative et de la démocratie au travail dans le développement des entreprises d'économie sociale et solidaire (Chantier de l'économie sociale, 2006 : 3).

Dans la mesure où le mouvement d'économie sociale s'identifie à une autre façon « d'entreprendre » que celui de l'économie orthodoxe, soit par le réencastrement de l'économie dans le social et d'une volonté d'un mieux vivre ensemble où la solidarité en constitue le socle, il faut comprendre comment la dimension écologique est intégrée et dans quelles conditions elle arrive à s'articuler avec les dimensions sociale et économique.

À partir du moment où le mouvement d'économie sociale propose un autre mode de développement, ne doit-il pas donner l'exemple aux acteurs économiques quant à la question écologique ? Or, les travaux sur cette question sont rares, voire quasi inexistantes. Par contre, il existe de nombreux écrits sur la responsabilité sociale et environnementale des entreprises privées. Comment expliquer cette situation ? Est-ce que la « valeur écologique » est intrinsèque au mouvement d'économie sociale ? Auquel cas, comment est-elle intégrée concrètement ?

### ***L'objet de recherche***

C'est de cette nouvelle tendance que nous voulons traiter dans ce mémoire de maîtrise. Nous le ferons en étudiant deux initiatives locales d'économie sociale de l'arrondissement Rosemont–La Petite-Patrie. Tout d'abord, nous devons mentionner que certains territoires semblent être plus innovateurs quant à l'intégration de la dimension écologique que d'autres. L'arrondissement Rosemont–La Petite-Patrie recouvre près du quart des entreprises

collectives qui intègrent la dimension écologique à Montréal. Le choix des entreprises d'économie sociale les *Services horticoles*, *Les Pousses urbaines* (PU) et la *Société de développement Angus* (SDA) n'est donc pas anodin. La première œuvre dans le secteur de l'environnement (horticulture écologique) et la seconde est gestionnaire d'un parc immobilier (Technopôle Angus) et est un promoteur immobilier intégrant la dimension écologique dans ses pratiques.

### ***Les questions de recherche***

L'objectif de cette recherche est d'analyser de manière concrète la conciliation des objectifs sociaux, économiques et écologiques au sein des deux initiatives locales d'économie sociale ciblées. Pour ce faire, le questionnement de notre étude porte sur trois volets :

1. Les conditions et les moyens qui facilitent cette conciliation;
2. La comparaison d'une initiative d'économie sociale dans le secteur de l'environnement avec une autre appartenant à un autre sous-secteur d'activité;
3. Les irritants de l'intégration de la dimension écologique dans les pratiques de production, de consommation et de gestion d'une initiative locale d'économie sociale.

Ce questionnement nous permettra de comprendre les logiques d'action des pratiques et les processus mis en scène pour réaliser cette conciliation. En d'autres termes, ces logiques d'action (ce qui fonde les choix des acteurs qu'on résume à une approche compréhensive de l'interface matérialisée entre l'acteur et la situation de l'acteur) sous-tendent les pratiques (c'est-à-dire les manières d'agir, de procéder ou de mettre en œuvre) écologiques et solidaires. Elles seront étudiées à partir :

- Du contexte d'émergence et de développement des deux initiatives;
- Des ressources mobilisées (endogènes et exogènes);
- Des rapports sociaux relatifs à l'environnement, à l'intérêt général et à la politique;
- De la dimension organisationnelle (production, consommation, gestion);
- De la dimension institutionnelle (compromis sociaux, conventions, règles).

En substance, trois approches théoriques guident notre démarche : le développement durable (Gendron, 2004, 2006, 2007 ; Smouts, 2005 ; Vaillancourt, 1995, 2010), l'économie sociale et solidaire (Lévesque, 1999, 2003, 2007, 2008 ; Laville, 1994, 2007) et le développement local, plus particulièrement le concept d'initiative locale de développement (Klein, 2006, 2009). Ces champs de connaissances nous permettront d'utiliser différentes grilles d'analyse et d'aborder l'objet dans sa globalité.

### ***Pertinence scientifique et pratique***

La conception du projet de recherche s'appuie sur une bonne expérience de terrain en économie sociale et solidaire. Du point de vue pratique, on constate qu'il y a une mise en œuvre limitée de la question écologique au sein de ce mouvement. Du point de vue scientifique, les travaux relatifs aux approches théoriques utilisées sont séparés et s'articulent rarement entre elles. D'un côté, on retrouve l'économie sociale et le développement local, et de l'autre, l'environnement ou le développement durable. La pertinence scientifique de ce projet sera d'articuler ces approches et de proposer une grille d'analyse adaptée à la réalité des nouvelles pratiques solidaires et écologiques.

Cette enquête qualitative a donc un apport potentiel au développement des connaissances dans notre discipline, particulièrement au sein de la recherche partenariale en économie sociale. Cette étude pourra donc contribuer à rendre explicite les processus et les conditions de conciliation des trois types d'objectifs et de démontrer la capacité réelle des acteurs d'intégrer des comportements écologiques au sein de leur organisation.

Au terme de cette étude, nous comptons partager nos résultats auprès des répondants. La diffusion de cette étude au sein des intervenants du domaine de l'économie sociale pourrait être utile et permettre une certaine réflexivité de leurs actions. Enfin, cette diffusion des résultats se réalisera principalement auprès de la communauté de recherche par la publication du mémoire et possiblement une présentation au sein des activités de l'ACFAS 2012.

Enfin, nous espérons contribuer à dévoiler aux acteurs et aux actrices de l'économie sociale une certaine réalité des modalités de mise en oeuvre de la question écologique et les amener à réfléchir aux logiques d'action pour y parvenir. Ce processus pourrait contribuer à l'amélioration de leurs pratiques. Idéalement, le mouvement de l'économie sociale pourrait considérer la dimension écologique comme un impératif et un pilier incontournable de son mode de développement, au même titre que la finalité sociale.

### ***Structure du mémoire***

Ce projet de recherche qualitative porte sur la compréhension des processus de conciliation des objectifs sociaux, économiques et écologiques de deux initiatives locales d'économie sociale : les *Services horticoles*, *Les Pousses urbaines* (PU) et la *Société de développement Angus* (SDA). Il se divise en six chapitres. Le premier chapitre constitue notre cadre conceptuel. Il sera question de présenter les trois approches théoriques qui contribueront à guider notre analyse que sont le développement durable, l'économie sociale et solidaire et le concept de l'initiative locale de développement. Le deuxième chapitre expose la problématisation et la démarche méthodologique. Le troisième chapitre dresse un portrait du rapport entre l'économie sociale et l'environnement à Montréal. Nous mettrons l'emphase plus particulièrement sur l'arrondissement Rosemont–La Petite-Patrie. De là l'importance de la dimension territoriale de notre analyse. Cette section mettra en lumière les principales conditions favorables d'un territoire fertile en matière d'expériences de développement durable. Les quatrième (PU) et cinquième (SDA) chapitres constituent nos deux études de cas. Pour chacune des initiatives locales, nous présenterons leur contexte d'émergence et de développement; leurs objectifs sociaux, économiques et écologiques; leurs moyens de conciliation des objectifs ainsi que les irritants quant à l'intégration de la dimension écologique dans les pratiques de production, de consommation et de gestion. Le sixième chapitre est une analyse synthétique qui avancera trois constats et les réponses à nos questions de recherche. Pour conclure, nous répondrons à nos trois hypothèses de recherche et ferons un bilan de nos travaux.

Bonne lecture !



## CHAPITRE I

### CADRE THÉORIQUE

Pour étudier les façons dont des acteurs sociaux arrivent à concilier, au sein d'entreprises d'économie sociale, des objectifs économiques, sociaux et écologiques, nous fonderons notre analyse sur des travaux relevant des approches du développement durable, de l'économie sociale et du développement local.

Les éléments que nous retiendrons du développement durable seront principalement inspirés des travaux de Corinne Gendron (2004, 2006, 2007), de Marie-Claude Smouts (2005) et de Jean-Guy Vaillancourt (1995, 2010). Pour situer la façon dont nous allons aborder le secteur de l'économie sociale et solidaire, nous nous pencherons sur les travaux de Benoît Lévesque (1999, 2003, 2007, 2008) et de Jean-Louis Laville (1994, 2007). Enfin, au sein de la théorie du développement local, nous utiliserons uniquement le concept d'initiative locale qui découle des travaux de Juan-Luis Klein (2006, 2009). De ces approches, nous dégagerons les notions clés qui seront utilisées pour analyser les deux études de cas que nous réaliserons.

#### **1.1 Développement durable**

Le développement durable n'implique pas nécessairement un changement de paradigme. Dans le cadre de cette recherche, nous faisons l'économie de présenter les différentes interprétations du développement durable qui peuvent autant se contredire que se compléter. L'objectif de cette section est de proposer une approche qui pourra bien s'arrimer aux approches de l'économie sociale (Lévesque, Laville) et de l'initiative locale (Klein). Une mise en contexte du concept, notamment par le biais du Rapport Brundtland, demeure somme toute incontournable.

### 1.1.1 Mise en contexte et Rapport Brundtland

Les avancées de la mondialisation et la crise économique qui les a précédées marquent un point tournant dans la manière de penser et de théoriser le développement. À partir des années 1970, avec l'achèvement des trente glorieuses et la montée des critiques à l'égard du mode de développement industriel consumériste, le Nord perd peu à peu son autorité de modèle tandis qu'il contraint les pays du Sud à des programmes d'ajustement structurel aux conséquences lourdes pour les populations. Tant la chute du bloc communiste, l'intégration croissante des économies nationales à l'économie mondiale que les discours des institutions de la mondialisation proposent une nouvelle avenue de développement axée sur la libéralisation des échanges, la privatisation de services publics et l'implantation de mesures facilitant différentes formes de déréglementation. L'idéologie de la mondialisation envisage une uniformisation des modes de vie et discrédite l'idée de modèles nationaux de développement, tout en assumant une spécialisation des productions nationales source d'une interdépendance sanctionnée par la thèse des avantages comparatifs (Gendron, 2004 : 4)<sup>1</sup>.

Les éléments contextuels et conjoncturels résumés par Corinne Gendron sont au cœur d'un processus qui, des travaux du Club de Rome au début des années 1970 à la tenue de grands évènements, telle la Commission mondiale sur l'environnement et le développement au milieu des années 1980, ont contribué à l'émergence d'une réflexion sur le développement durable. En effet, cette commission fut créée en 1983 lors de l'Assemblée générale de l'Organisation des Nations unies afin de remédier en partie à l'échec de la Conférence des Nations unies sur l'environnement de Nairobi de 1982. Présidée par Mme Gro Harlem Brundtland, la Commission des Nations unies sur l'environnement et le développement est issue d'une large consultation auprès de plusieurs pays dans le monde. Le Rapport Brundtland, intitulé *Notre avenir à tous*, est publié en 1987. Ce document présente tant les principaux problèmes internationaux sur les plans social, environnemental et économique que leurs interconnexions; et suggère des orientations afin de résoudre les problèmes urgents.

---

<sup>1</sup> Corinne Gendron, 2001, « Émergence de nouveaux mouvements sociaux économiques ». Paris : *Revue Pour*, No 172 (décembre), pp.175-181, cité dans Corinne Gendron et Christianne Gagnon, 2004, « *Développement durable et économie sociale : convergences et articulations* ». Cahiers de l'ARUC-ÉS, no R-17-2004, p.4.



Comme défini dans le Rapport Brundtland (1987), le concept de développement durable avance l'hypothèse qu'il est rendu possible de concilier des objectifs économiques et sociaux tout en ménageant les ressources naturelles des écosystèmes de la planète. Par développement durable, les auteurs du rapport entendent :

Un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. [...] Deux concepts sont inhérents à cette notion : le concept de « besoins », et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité, et l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir (CMED, 1987 : 51).

Bien que le rapport Brundtland ait donné une impulsion remarquable à la façon de penser le développement, le traitement de la notion de développement durable a précédé ce dernier rapport. Déjà, des précurseurs avançaient de nouvelles réflexions sur l'environnement. On pense à Ignacy Sachs qui fonda, en 1973, le *Centre international de recherche sur l'environnement et le développement* duquel il publia le bulletin *Nouvelles de l'éco-développement*, les *Cahiers de l'éco-développement* (1974) et le livre *Stratégies de l'éco-développement* (1980). Mais aussi Ernst Friedrich Schumacher qui travailla sur les questions de la décentralisation dans *Small is beautiful : une société à la mesure de l'homme* (1973). Plusieurs auteurs indiquaient, dès les années 1970, que le développement ne pouvait se réaliser sans intégrer la dimension environnementale. Parmi eux, nous retrouvons Commoner (1972) qui a travaillé sur les ressources renouvelables et les technologies douces, Pierre Dansereau (1973) avec *La terre des hommes et le paysage intérieur*, et enfin, Herman Daly qui a travaillé sur le concept de l'économie stationnaire qui mettait sur la table l'exigence d'un modèle de développement durable ou soutenable. Jusqu'à ce jour, nombre d'acteurs et d'intellectuels se sont approprié le terme en fonction de leurs intérêts et de leur vision du développement.

Il demeure que le Rapport Brundtland propose une vision globale et articulée d'un équilibre possible entre les dimensions environnementale, sociale et économique du développement.

Cette vision normative fait le postulat que nous n'avons d'autre choix que d'agir pour les générations futures et de consentir les efforts nécessaires pour modifier les façons de produire de la croissance économique.

Cette proposition normative donne lieu à une littérature abondante. Dès 1989, John Pezzey, de la Banque Mondiale, ne recensait pas moins de 37 définitions de ce que l'on pourrait entendre par développement durable. C'est ainsi qu'un débat prend place sur le sens profond à donner au rapport à définir entre « économie » et « environnement ». À l'idée de durabilité s'ajoutent d'autres qualificatifs, tels ceux de « viabilité » ou de « soutenabilité », lesquels prennent des sens plus ou moins complémentaires ou critiques par rapport à l'idée première proposée par le rapport Brundtland.

L'adjonction des qualificatifs durable, ou viable, peut donc être vue comme (...) un ajustement à la marge, une tentative d'internalisation des anomalies du paradigme dominant; ou, au contraire, le concept de « développement durable » peut être vu comme un nouveau paradigme du développement, en rupture épistémologique avec l'ancien et candidat à la prochaine révolution scientifique au sens de Kuhn ou témoin de l'émergence d'une nouvelle vision du monde au sens de Lipietz (Gendron et Revérêt, 2000 : 115-116).

Depuis 1987, le débat persiste sur la façon de concevoir le rapport entre « développement et environnement ». Aujourd'hui, il n'y a toujours pas de définition qui fasse consensus. Pour guider notre réflexion, nous nous en tiendrons aux travaux présentés par des auteurs spécialisés sur la question qui présente une vision du développement durable qui permet de bien étudier la façon dont ce type de développement est pris en compte par certaines entreprises de l'économie sociale.

### **1.1.2 Une lecture du développement durable à l'interface de la théorie québécoise de la régulation et des théories de l'action collective**

Dans son livre *Le développement durable comme compromis social. La modernisation écologique de l'économie à l'ère de la mondialisation*, Corinne Gendron (2006) présente une thèse riche qui articule les travaux de l'action collective et des nouveaux mouvements sociaux

à ceux de la théorie de la régulation. Son analyse des discours de hauts dirigeants d'entreprises sur la problématique environnementale démontre que l'idée d'équilibre durable entre l'économie, l'environnement et la société prend la forme d'un « compromis déjà consenti de bonne foi » évacuant toute nature conflictuelle. Le développement durable se traduit alors par une harmonisation non conflictuelle des divers facteurs où se manifeste fréquemment la prédominance de critères économiques (Gendron, 2006 : 189). Elle argue que le développement durable est un enjeu de l'historicité – au sens tourainien – où l'acteur dominant est en condition d'imposer aux autres sa conception du développement ou du monde qui répond à ses valeurs et intérêts. Sur ce point, on peut penser aux groupes de pression ou aux pourfendeurs de la théorie de la décroissance qui s'opposent justement à cette idée dominante de croissance économique prévalant dans plusieurs discours du développement durable. Que cela soit dans le Rapport Brundtland (1987) ou dans la Loi sur le développement durable au Québec (Projet de loi n° 118, 2006), il n'y a pas de disjonction avec cette doctrine capitaliste basée sur un processus d'accumulation. C'est ainsi que Corinne Gendron conclut son chapitre concernant le paradigme sociétal des dirigeants des entreprises, dans la section *Le développement durable comme nouveau paradigme sociétal* (2006 : 189-190).

Ce n'est donc que dans la mesure où le développement durable est envisagé dans une perspective consumériste et ne s'oppose pas à la croissance, que l'on peut avancer l'émergence d'un nouveau modèle de développement s'articulant effectivement autour du paradigme du développement durable. [...] [...] il est plus pertinent de voir comment l'élite est en mesure de faire émerger une interprétation du développement durable en accord avec ses intérêts, tout le faisant reconnaître conforme aux intérêts de la société dans sa globalité (Touraine, 1978b ; Lipietz, 1989b). Ceci vient confirmer le fait que le développement durable constitue bel et bien le nouvel enjeu historique de la société postindustrielle.

Les différentes orientations culturelles des acteurs sociaux en question (institutions économiques, État, groupes de pression)<sup>2</sup> autour des conditions et des moyens de produire ou de consommer lèvent le voile sur la nature conflictuelle du développement durable sans pour autant évacuer toute forme de négociation, de compromis ou de coopération possible lorsqu'il

---

<sup>2</sup> Voir Corinne Gendron dans *Le développement durable comme compromis – La modernisation écologique de l'économie à l'ère de la mondialisation* –, Montréal, Presses de l'Université du Québec, 2006, p. 191-221.

s'agit de prendre en compte la dimension environnementale. Selon Corinne Gendron, le cadre tourainien « repose tout entier sur l'idée que ce sont les acteurs sociaux qui, à travers leur lutte pour le contrôle de l'historicité, interviennent sur l'organisation sociale. La société est donc non seulement reproduction, bien production conflictuelle d'elle-même »<sup>3</sup>. Cette perspective permet de prendre en compte l'ensemble des acteurs sociaux qui participent à la construction de l'ordre économique. L'idée de combiner une lecture régulationniste à la thèse actionnaliste pour comprendre la question environnementale permet à Corinne Gendron de mobiliser un cadre d'analyse de la réalité reposant sur « trois niveaux d'analyse : la dimension des rapports sociaux, la dimension institutionnelle et la dimension organisationnelle » (Gendron, 2006 : 92).

La dimension organisationnelle concerne à la fois la division du travail et les mécanismes d'intégration de sorte qu'elle renvoie généralement à l'autorité et à la hiérarchie pour coordonner des décisions selon une « architecture technico-organisationnelle ». La dimension institutionnelle renvoie aux « contraintes historico-sociales » ou encore à ce que Alain Touraine appelle « les mécanismes de formation des décisions légitimes dans une unité politique, mécanismes dont le rôle propre est « de combiner l'unité de la gestion politique et la représentation d'intérêts sociaux différents divergents et conflictuels ». Dans l'entreprise, le contenu de cette dimension institutionnelle est produit par le compromis syndicat-patronat qui définit en quelque sorte les règles du jeu codifiées dans le contrat de travail au niveau de l'entreprise et dans les lois spéciales (code de travail) au niveau sociétal (Bélanger et Lévesque, 1994 : 28-29)<sup>4</sup>.

Ce cadre d'analyse régulationniste québécois (Bélanger et Lévesque, 1991, 1994) intègre trois dimensions de l'action sociale. Il permet de bien prendre en considération l'« émergence de nouveaux rapports sociaux induits par la problématique environnementale et d'envisager le type de compromis institutionnel susceptible de se former » (Gendron, 2006 : 95). Théoriquement, la question environnementale permettrait de faire émerger de nouveaux rapports sociaux et susciterait la production de nouveaux compromis sociaux. Elle constituerait un champ d'action où, dans le conflit et la coopération, en raison de pressions liées au jeu de la concurrence entre entreprises capitalistes à la suite des cris d'alarme médiatiques liés à l'existence de grands événements polluants (Crise écologique du lac Aral

---

<sup>3</sup> Idem., p.226.

<sup>4</sup> Cité dans Corinne Gendron, *Le développement durable comme compromis – La modernisation écologique de l'économie à l'ère de la mondialisation* –, Montréal, Presses de l'Université du Québec, 2006, p. 92-93.

[années 50 et 60], Bhopal [1984], Chernobyl [1986], Exxon Valdez [1989]), il se construirait de nouveaux compromis sociaux pour résoudre ou diminuer l'incidence de l'être humain sur l'environnement. L'accord de Tokyo, signé en 2003, illustrerait cette volonté de mettre en place de nouveaux arrangements institutionnels. Le compromis social apparaît alors comme un rapport social entre « acteurs antagonistes reposant sur un paradigme sociétal hégémonique qui traduit une vision partagée du progrès et de la société »<sup>5</sup>. L'« acteur dominant imposera son dispositif, tout en faisant des concessions », ce qui implique alors une certaine légitimation des choix négociés avec les autres acteurs (Gendron, 2007 : 154).

Gendron émet l'idée qu'il y a certains points de rupture avec le paradigme industriel fordiste. En fait, le paradigme du développement durable favoriserait l'émergence d'un quasi-modèle de développement qui intégrerait des éléments du développement durable sans pour autant constituer une rupture avec le modèle précédent. Parmi les points de dépassement qui permettent de voir une rupture non encore achevée, certains sont significatifs des changements en cours (Gendron 2004, 2006, 2007) :

- Une tendance à une dématérialisation de l'économie;
- Une économie hautement technologique qui a une empreinte écologique réduite;
- L'utilisation d'indicateurs tels que l'indice de développement humain (IDH);
- L'émergence de l'idée de consommation responsable;
- La diffusion des principes de l'investissement responsable;
- L'implantation de politiques gouvernementales de développement durable;
- Le déploiement de pratiques commerciales solidaires avec le commerce équitable;
- Le développement des forums sociaux mondiaux où l'on propose des alternatives économiques durables;
- L'expansion des pratiques de responsabilité sociale et environnementale de la part de grandes entreprises, et bien d'autres.

Le tournant des années 1980 témoigne d'une diversification de pratiques solidaires issues des nouveaux mouvements sociaux en rupture avec la conception industrielle (système d'échange

---

<sup>5</sup> Idem., p.227.

local, initiative d'économie sociale, etc.). L'approche de l'action collective est utile pour étudier la problématique environnementale inscrite dans un rapport social qui peut opposer deux ou plusieurs types d'acteurs : en l'occurrence, des groupes de pression du mouvement écologiste et des hauts dirigeants d'industries.

[L]es nouveaux mouvements sociaux, au premier chef le mouvement écologiste, ont remis en question le modèle productiviste fondé sur une croissance ininterrompue comme indice unique de progrès. Ces mouvements élaborent à travers débats et luttes quelquefois spectaculaires un rapport nouveau entre l'être humain et la nature, un rapport non plus de harnachement et de domination, mais d'équilibre et de survie. Plus spécifiquement, nous voulons montrer que ces mouvements interviennent aussi dans la production même des formes institutionnelles et organisationnelles des services collectifs (agences) et des entreprises. En d'autres termes, rapports de classe et mouvements sociaux s'institutionnalisent et façonnent les formes sociales qui régularisent les comportements (Bélanger et Lévesque, 1991 : 36)<sup>6</sup>.

### ***Quelle définition retenir du développement durable ?***

De l'analyse de discours de dirigeants d'entreprises, Corinne Gendron a dégagé trois catégories de définitions du développement durable : une première catégorie institutionnelle, qui intègre le paramètre écologique; une deuxième catégorie qualifiée « hors champ », car elle prend seulement en compte des facteurs économiques; une troisième catégorie, dite environnementale. La première catégorie fait référence à un équilibre à réaliser entre l'économie, l'environnement et le social. La deuxième associe environnement et économie où la dimension environnementale est prise en compte dans les décisions économiques. Enfin, la troisième ne fait pas implicitement référence à la dimension environnementale, tout en intégrant des composantes du développement durable dans la réalité de l'entreprise. Le tableau 1.1 permet d'illustrer cette classification.

---

<sup>6</sup> Cité dans Corinne Gendron, *Le développement durable comme compromis. La modernisation écologique de l'économie à l'ère de la mondialisation*, Saint-Nicolas, Presses de l'Université du Québec, 2006, p. 135.

**Tableau 1.1** Synthèse des éléments de définition du développement durable des dirigeants

Série institutionnelle	Série économie et environnement	Série économie
Équilibre entre l'économie, l'environnement et le social <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulation</li> <li>• Éléments de l'énoncé</li> </ul> Définition Brundtland (équité intergénérationnelle) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Énoncé de principe</li> </ul>	Équilibre entre l'économie et l'environnement <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productivité des ressources</li> </ul> Contrainte environnementale <ul style="list-style-type: none"> <li>• Production</li> <li>• Consommation</li> </ul>	Articulation avec le social et les valeurs <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investissement social</li> <li>• Durabilité d'un développement bénéfique</li> <li>• Durabilité des choix de développement</li> </ul> Durabilité économique et managériale <ul style="list-style-type: none"> <li>• Économie durable</li> <li>• Court terme/long terme</li> <li>• Gestion adaptative</li> </ul>

Source : tiré de Corinne Gendron, *Le développement durable comme compromis*, Montréal, Presses de l'Université du Québec, 2006 : 170.

Corinne Gendron observe une certaine forme de sensibilisation du milieu des affaires à la problématique environnementale. À l'instar de Sklair (1994), Gendron affirme que cette prise de conscience des enjeux environnementaux semble s'être transformée en écologisme consumériste. Elle avance l'idée :

[...] d'un compromis postfordiste consumériste dématérialisé, probablement transitoire, dont la forme et la viabilité dépendront des répercussions matérielles de la crise écologique et de la capacité de transférer les externalités en périphérie (Gendron, 2006 : 155).

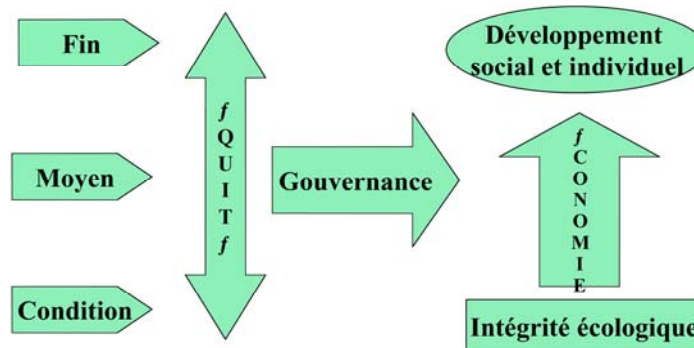
Bien que ces trois catégories de définition du développement durable se rapportent aux représentations des dirigeants d'institutions économiques du Québec, pourrions-nous appliquer cette typologie à la situation rencontrée au sein du secteur de l'économie sociale ? De prime abord, on pourrait répondre par la négative, en raison de la forte dimension sociale qui s'inscrit dans le « code moral » de l'entreprise d'économie sociale, laissant peu ou pas de place à la question environnementale. Une analyse plus poussée nous permettrait de nuancer cette position puisque certaines entreprises d'économie sociale se définissent comme des

entreprises vertes porteuses de développement durable. Comme le propose Corinne Gendron (2007) dans son livre *Vous avez dit développement durable ?*, pour juger de l'inscription des activités d'une organisation dans le développement durable, il importe d'évaluer la place donnée par cette dernière aux objectifs sociaux, économiques et environnementaux. L'analyse de cette conciliation d'objectifs nous permettrait de voir dans quelle mesure une organisation relève ou non du développement durable.

Le développement durable est un développement qui permet de répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Il repose sur les trois pôles hiérarchisés que sont l'environnement, l'économie et le social, où la qualité de l'environnement est une condition, l'économie un moyen et le développement individuel et social une fin, alors que l'équité est à la fois condition, moyen et fin du développement durable (Gendron, 2007 : 126).

Selon la proposition théorique de Gendron, il y aurait une finalité environnementale première. Elle constituerait une sorte de cadre moral. L'économie demeurerait un moyen d'assurer la subsistance des populations pour assurer un bon développement des populations et des territoires. Cette définition s'avère adéquate pour les entreprises d'économie sociale qui historiquement proposent une mise en service de l'économie pour répondre aux besoins sociaux des collectivités. Même si les écrits sur le processus du développement durable des entreprises collectives sont pratiquement inexistantes, nous retenons la définition de Corinne Gendron, car elle semble être la plus appropriée pour l'étude d'une entreprise d'économie sociale, notamment à partir de l'idée de hiérarchisation et de priorisation des objectifs poursuivis (Gendron, 2004, 2007). La conception de Gendron peut être illustrée par le schéma à la page suivante.





**Figure 1.1** Définition tripolaire hiérarchique du développement durable. (Tirée de Gendron, 2005 : 23.)

*Trois dimensions du développement durable : écologique, économique et sociale*

Dans son livre « *Le développement durable, les termes du débat* », Marie-Claude Smouts (2005) explique que la durabilité dépasse la gestion des ressources naturelles. Elle rappelle que les générations futures ont le droit de choisir la manière dont elles veulent répondre à leurs besoins qui peuvent se traduire par des capacités ou des univers de choix. Ceci implique que les générations actuelles ne doivent pas créer des situations irréparables où les futures devront se soumettre aux effets néfastes engendrés dans toutes ces dimensions.

Afin de mieux camper la notion de conciliation durable entre les dimensions sociale, économique et écologique, il apparaît fondamental de définir les trois dimensions perçues sous l'angle de la durabilité :

- La dimension écologique : sa durabilité présuppose que le modèle de développement assure la protection et la conservation des ressources naturelles ou de l'écosystème (eau, air, sols, biodiversité de la flore et de la faune). Les modalités de développement ne doivent pas contribuer à la dégradation de la biosphère (pollution, gaz à effet de serre, couche d'ozone, terre). En somme, la

durabilité écologique implique de préserver la capacité de reproduction des écosystèmes;

- La dimension économique : sa durabilité présuppose le maintien et la transmission de la capacité productive d'une génération à l'autre;
- La dimension sociale : sa durabilité implique que les ressources naturelles, les univers de choix ainsi que les droits seront transmis d'une génération à l'autre afin de maintenir ou d'obtenir une qualité de vie pour tous et toutes. En ce sens, la satisfaction des besoins de base (alimentation, santé, éducation, logement); l'accès aux services publics, privés de proximité; la possibilité d'utiliser des biens ou des services esthétiques ou spirituels; la possibilité de participer démocratiquement dans les espaces publics politiques ou apolitiques ainsi que le respect des droits des personnes constituent tout un pan de la durabilité sociale.

Au terme de cette section sur le développement durable, le schéma suivant illustre le concept du développement durable généralement admis, où s'articulent les trois dimensions discutées précédemment. Il permet de bien représenter leurs interconnexions (vivable, viable, équitable et durable).



**Figure 1.2** Le développement durable. (Rapport Brundtland, 1987.)

### 1.1.3 Le mouvement vert au Québec

C'est au tournant des années 1960 que la pensée écologiste est introduite au Québec. D'hier à aujourd'hui, la pensée écologiste a généré une conscience environnementale qui fait sans aucun doute consensus, soit par la reconnaissance d'une crise écologique appuyée par des données scientifiques diffusées (ex. : Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat-GIEC) ou par un sentiment d'urgence ou de survie planétaire. Cette conscience environnementale se traduit tant dans une diversité de secteurs d'activités et de milieux (économie sociale, syndicats, les institutions d'enseignement tels que les Établissements verts Brundtland, les institutions gouvernementales, etc.) qu'aux différentes échelles territoriales (locale, régionale, nationale, internationale). Vaillancourt résume les principaux enjeux auxquels le mouvement vert s'attarde.

Le mouvement vert québécois centre surtout son attention sur les problèmes les plus importants, les plus grands enjeux de l'heure, à savoir l'énergie, l'alimentation, l'eau et les changements climatiques. Il veut, par exemple, faire sortir le Québec et le Canada de leur dépendance à l'égard des énergies fossiles et les faire entrer dans l'ère du développement durable, des économies d'énergies alternatives. À cet effet, des coalitions se forment et s'activent, grâce à des regroupements tels l'AQLPA, Greenpeace, Équiterre, Québec-Kyoto, le collectif Stop aux méthaniers (Vaillancourt, 2010 : 7).

Vaillancourt (2010) reconnaît que la conscience verte a pénétré toutes les sphères de la société et de la culture grâce à Internet et à la multiplication des communications sur le sujet (par exemple : émission de radio ou de télévision sur les alternatives vertes telle que *La semaine verte*; des journalistes environnementaux tels que Louis-Gilles Francoeur et François Cardinal; etc.). Selon lui, l'évolution du mouvement vert des années 60 jusqu'aujourd'hui peut se concevoir, entre autres, par un passage d'une mobilisation sociale autour d'une conscience écologique à son institutionnalisation progressive. Le Plan d'action du développement durable du Québec, déposé en 2004 par le gouvernement du Québec, en est un bon exemple.

L'institutionnalisation peut donc s'opérer autant « par la droite que par la gauche » (Vaillancourt, 2010). À ce sujet, Vaillancourt décrypte la structure idéologique du

mouvement vert par une typologie des tendances qui se constatent tant au Québec qu'ailleurs dans le monde.

**Tableau 1.2** Les tendances idéologiques du mouvement vert

	Verts conservateurs (droite)	Verts modérés (centre)	Verts radicaux (gauche)
<b>Culturalisme (culture)</b>	Contre-culturels individualistes	Contre-culturels communautaires	Alternatifs
<b>Anthropocentrisme (social, économique, politique)</b>	Conservationnistes	Environnementalistes	Écologistes politiques et sociaux
<b>Biocentrisme</b>	Écologistes profonds	Préservationnistes	Biocentristes de gauche

Cette classification permet de bien cerner les différentes tendances idéologiques sur lesquelles peuvent s'appuyer soit un individu, un groupe, une organisation, une entreprise ou un gouvernement. D'un côté, on retrouve les conceptions plus progressistes (gauche), et de l'autre, celles conservatrices (droite). Elles peuvent ainsi se décliner selon la priorité accordée à la culture (culturalisme), à l'être humain (anthropocentrisme) ou à la nature (biocentrisme). Le passage suivant décèle de manière éloquentes les tensions entre le courant environnementaliste et le courant écologiste en situant le développement durable au centre de la structure idéologique.

[...] le conflit porte sur la pertinence de travailler avec les forces plus libérales ou conservatrices de la société (ce qu'accepte l'environnementalisme) ou de promouvoir de véritables changements sociaux, y compris l'ordre politique et économique, afin de venir à une société plus écologique (c'est l'écologisme). [...] les écologistes se divisent plutôt selon leur croyance de la capacité de la société de se transformer par des moyens politiques (écologie sociale et politique) ou leur espoir d'une nouvelle soumission de l'être humain aux lois de la nature (l'écologie profonde). Il va sans dire que le développement durable [...] se situe en plein cœur des préoccupations de divers types de verts, et tout particulièrement des environnementalistes, qui conçoivent les problématiques environnementales comme des enjeux d'adaptation des structures sociales existantes et non comme des signes avant-coureurs d'une révolution culturelle (comme les mouvements contre-culturels) ou d'une nouvelle

domination de la nature sur l'être humain (comme chez les biocentristes) (Vaillancourt, 2010 : 8-9).

Comme nous l'avons observé dans l'étude menée par Corinne Gendron (2006) sur les représentations du développement durable au sein des hauts dirigeants des entreprises, la pensée écologiste s'interprète ou se manifeste de diverses manières en fonction de la conception du rapport entre la société, l'économie et l'environnement. Les effets de son institutionnalisation n'excluent pas l'existence de clivages idéologiques ou pratiques, voire la formation de coalitions autour d'une vision commune (ex. : le Réseau québécois des groupes écologistes). Si nous prenons l'exemple du Plan de développement durable du Québec déposé en novembre 2004 par le gouvernement, malgré l'effort salué par plusieurs groupes écologistes au Québec, ce plan n'a pas été exempté de critiques de la part de plusieurs intellectuels et de la société civile, y compris les tenants du mouvement vert. Selon l'auteure, ce plan :

[...] vise à instaurer un cadre de gestion permettant à l'administration publique de concourir à un développement durable. [...]. [Or], il ne faudrait pas réduire l'inévitable Plan de développement durable du Québec à sa composante gouvernementale. [...] car ce qui est proposé par le gouvernement, outre la stratégie de biodiversité, est d'abord et avant tout un plan de « verdissement » de l'administration publique. [...]. Mais même s'ils [principes du développement durable du plan] s'inspirent des principes adoptés à Rio, ils s'en distinguent néanmoins en négligeant d'intégrer certains éléments qui nous apparaissent essentiels à toute stratégie du développement durable, tels que l'équité sociale et l'intégration des femmes, des jeunes et des autochtones. [...] (Gendron, 2005 : 24-25).

Par ailleurs, elle poursuit sa réflexion en indiquant que le ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs (dénommé ministère de l'Environnement en 2005) n'a ni l'autorité, ni les ressources, ni la juridiction pour convaincre les autres ministères d'adopter la stratégie du développement durable. De plus, elle note que le Fonds vert dans le projet de loi ne résout pas le sous-financement chronique du ministère concerné pour la mise en œuvre d'activités. C'est ainsi que, malgré les consultations publiques auprès de divers acteurs, dont les groupes dits verts, qui ont précédé ce plan de développement durable du Québec, l'« acteur dominant imposera son dispositif, tout en faisant des concessions », ce qui implique alors une certaine légitimation des choix négociés dans la coopération ou dans le

conflit (Gendron, 2007 : 154). Ce compromis institutionnalisé nous permet donc de confirmer que la problématique environnementale génère de nouveaux rapports sociaux.

## **1.2 L'économie sociale et solidaire**

Dans le cadre de son ouvrage *L'économie sociale au Québec*, Martine D'Amours (2006) présente une synthèse des différentes approches qui permettent de définir l'économie sociale. Selon D'Amours, la définition peut être construite « à partir des composantes ou des statuts juridiques (Desroche, 1983); à partir des acteurs, des activités et des règles (Vienney, 1986); en fonction des valeurs mises de l'avant (Defourny, 1992) ; par un projet politique, le solidarisme (Laville, 1994); par le caractère ancré, institutionnel, formel et innovant de réponses sociales à des nécessités ou des aspirations (Lévesque, 2003a); et enfin par la nature identitaire, utopique et pragmatique des organisations qui s'y réfèrent (Fontan, 2006 : 23).

Dans le cadre de cette recherche, nous nous inspirerons principalement des travaux réalisés par Jean-Louis Laville et Benoît Lévesque.

### **1.2.1 La conception substantive de Jean-Louis Laville**

La perspective de Jean-Louis Laville (1994, 2007) est fortement inspirée de Karl Polanyi (1957).

Le premier sens, le sens formel, provient du caractère logique de la relation entre fins et moyens : la définition de l'économie par référence à la rareté provient de ce sens formel. Le second sens, ou sens substantif, insiste sur des relations et des interdépendances entre les hommes et les milieux naturels où ils puisent leur substance. La définition substantive intègre ces éléments comme constitutifs de l'économie. [...]. Polanyi suggère que cette réduction du champ de la pensée économique [en parlant du sens formel] a entraîné une rupture totale entre l'économique et le vivant, comme le développent des économistes soucieux d'une réflexion épistémologique sur leur science [Bartoli, 1977; Maréchal, 2001; Passet, 1996; Perroux, 1970]. Polanyi s'appuie sur cette distinction pour souligner deux traits caractéristiques de l'économie moderne. L'autonomisation de la sphère économique assimilée au marché constitue le premier point. [...]. L'identification du marché à un marché autorégulateur constitue le deuxième point (Laville, 2003 : 238).

Son approche critique, constructive et normative se rallie à une conception substantive de l'économie. En 1995<sup>7</sup>, il propose de penser l'économie en termes de solidarité, une perspective bien présentée par l'économie solidaire où :

- « Des personnes s'y associent librement pour mener des actions qui contribuent à la création d'activités économiques et d'emplois tout en renforçant la cohésion sociale »;
- « Les activités économiques créées ne peuvent aboutir ni dans le cadre du tout libéralisme ni dans celui d'une économie administrée. Elles reposent sur une combinaison équilibrée de différentes ressources : marchandes, non marchandes, monétaires et non monétaires »;
- « Sur le plan social, elles permettent la production de solidarités de proximité, volontaires et choisies »;
- « Sur le plan politique, elles concourent à rendre la démocratie plus vivante en recherchant l'expression et la participation de chacun quel que soit son statut (salarié, bénévole, usager, etc.) » (D'Amours, 2006 : 35-36).

Laville réintroduit de la dimension politique dans l'économie, et ceci notamment via le concept de la solidarité démocratique qui trouve ses racines dans les travaux de Pierre Leroux.

***La solidarité démocratique : un concept central trouvant son assise dans le solidarisme***

Jean-Louis Laville a le mérite de rappeler que l'économie solidaire existait bien avant l'économie sociale.

---

<sup>7</sup> Le 28 juin 1995, il coécrit avec 29 intellectuels français, « Chômage : appel au débat » dans *Le Monde*<sup>7</sup>, un signal collectif devant le phénomène d'exclusion. En affirmant que « [T]out le monde le voit : l'économie produit plus, mais la société se défait », ils proposent trois voies déterminantes afin de contribuer à la construction d'une démocratie plurielle. À ce sujet, la reconnaissance et le développement de l'économie solidaire est proposée comme alternative devant les effets pervers (par exemple, les inégalités sociales) provoqués par une logique économique « formelle ».

À partir de 1830, les ouvriers prennent conscience des limites inhérentes aux corporations : ne touchant que les métiers urbains qualifiés, bridées par l'interdiction de coalitions et des réglementations professionnelles, elles ne suffisent pas à les ancrer dans la sphère publique. C'est pourquoi avec une progression de marché qui entraîne la montée de la misère, s'impose l'idée d'association. Grâce au libre rassemblement d'individus concernés par les mêmes problèmes, les ouvriers rendent enfin consonants leurs organisations corporatives, leurs projets de réglementation et la tradition révolutionnaire. Les espaces publics populaires se consolident par un associationnisme ouvrier [...] basé sur les principes de liberté et d'égalité entre les membres dont l'adhésion est volontaire. Cet associationnisme, entre autres missions, se donne celle d'intervenir dans la construction de l'économie (Laville, 2007 : 24).

La réciprocité et l'engagement mutuel se retrouvent au cœur de la dimension économique. Jean-Louis Laville considère qu'au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle, il y a eu un passage de l'économie solidaire à l'économie sociale au moment où l'économie marchande s'est imposée comme modèle dominant, institutionnalisant l'économie solidaire tout en la ramenant à une fonction « résiduelle » ne remettant plus en question le modèle capitaliste de développement. Or, au début des années 80, il constate la réémergence d'initiatives solidaires par la réintroduction du projet politique.

Inspiré du solidarisme de Pierre Leroux (1851) et de Léon Bourgeois (1851-1925), il identifie deux sources à la solidarité moderne : la solidarité philanthropique et la solidarité démocratique. La première « renvoie à la vision d'une société éthique dans laquelle les citoyens motivés par l'altruisme remplissent leurs devoirs les uns envers les autres sur une base volontaire » (Laville, 2006b : 609). On mise donc sur le « soulagement » des pauvres par des actions palliatives où une logique assistancielle et de domination démontre le lien de dépendance des plus démunis envers les donateurs. Quant à la solidarité démocratique, elle réfère à un « principe de démocratisation de la société résultant d'actions collectives. [...] Axée sur l'entraide mutuelle autant que sur l'expression revendicatrice, elle relève à la fois de l'auto-organisation et du mouvement social. [...] Elle s'efforce de construire une démocratie politique par une démocratie économique et sociale » (Laville, 2006b : 610). La solidarité démocratique se profile de deux façons : l'une réciprocaire, issue du lien social entre citoyens égaux et libres; et l'autre, redistributive, où l'État établit des normes et transfère des prestations à certaines populations afin de corriger les inégalités et de renforcer la cohésion



sociale. La solidarité démocratique se révèle donc être un concept déterminant pour présenter une alternative au marché libéral.

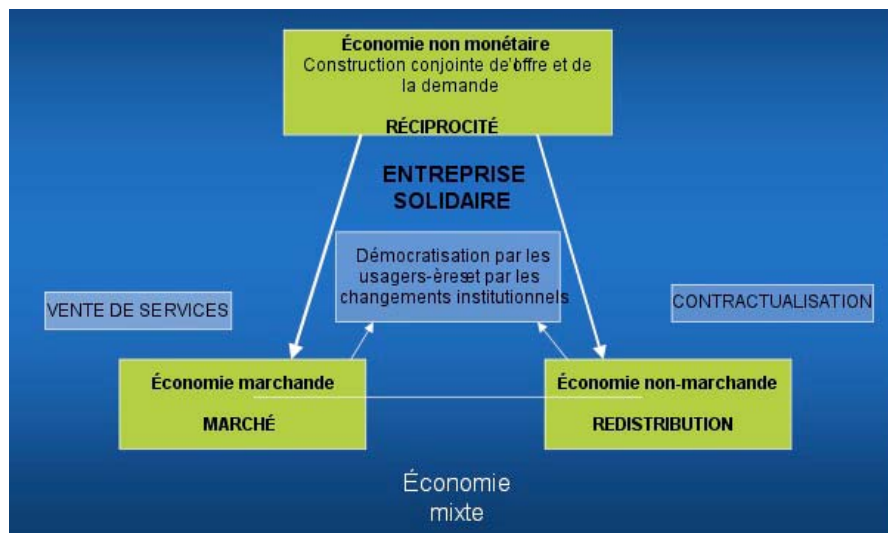
### *De l'économie solidaire à l'économie plurielle*

Composante spécifique de l'économie aux côtés des sphères publique et marchande, (Il faudrait vérifier l'emploi du pluriel et du singulier) l'économie solidaire peut être définie comme l'ensemble des activités économiques soumis à la volonté de l'agir démocratique où les rapports sociaux de solidarité priment sur l'intérêt individuel ou le profit matériel; elle contribue ainsi à la démocratisation de l'économie à partir d'engagements citoyens. Cette perspective a pour caractéristique d'aborder ces activités non par leur statut juridique (associatif, mutualiste, coopératif...), mais par leur double dimension économique et politique, qui leur confère leur originalité » (Eme et Laville, 2006 : 303).

Cette définition substantive de la « nouvelle économie sociale » est réapparue depuis une trentaine d'années via des initiatives qui réarticulent le social et l'économique à partir de services de proximité. Dès 1992, Laville présente dans son ouvrage *Les services de proximité en Europe : pour une économie solidaire* la genèse de l'économie sociale et solidaire, sa fonction en tant que « composante d'un système de régulation socio-économique » ainsi que les différentes formes d'activité économique (Laville, 1992)<sup>8</sup>. Selon lui, la création d'une entreprise d'économie solidaire trouve son essence dans un ensemble d'individus ou d'usagers disposés réciproquement à agir collectivement sur l'offre et la demande de services. Son incubation peut varier dans le temps et dans l'espace (cuisine collective, assemblée de cuisine, etc.). De cette « impulsion réciproitaire », résultant du lien social fondé sur l'engagement mutuel et l'égalité, émaneront des pratiques solidaires économiques. Leur consolidation catalysera une hybridation de trois types de ressources : réciproitaires initiales (bénévolat, don, engagement volontaire), publiques (redistribution par l'État), et marchandes. En d'autres termes, les acteurs mobilisent de manière articulée l'économie non monétaire, l'économie non marchande et l'économie marchande, soit à l'économie plurielle. La figure 1.3 illustre bien la spécificité de la construction et du fonctionnement de l'économie solidaire.

---

<sup>8</sup> Citée dans Benoît Lévesque, Lévesque, Benoît et Bill Ninacs (1997), "L'économie sociale au Canada : le modèle québécois", in *Stratégies locales pour l'emploi et l'économie sociale*, Montréal, OCDE-IFDEC, p. 131-145.



**Figure 1.3** L'économie sociale par la dynamique des acteurs et les formes économiques. (Tirée de Laville, 1994 ; D'Amours, 2006 : 36.)

La solidarité démocratique est donc l'ombilic de cette économie solidaire où se concilie égalité et liberté; et où se resserrent les rapports entre don, réciprocité et redistribution. Son cadre d'analyse nous invite à reconsidérer le rapport entre « économie et démocratie ». Il parle d'une économie où le marché « ne peut occulter la présence de la redistribution et de la réciprocité » (Laville, « s.d. », p. 5)<sup>9</sup>. Le rôle du citoyen est reconnu dans la construction de l'économie et permet de mieux insérer l'économie solidaire dans le modèle de développement en émergence.

Comme leurs ancêtres du XIXe siècle, les composantes actuelles de l'économie solidaire donnent à leurs membres un accès à l'espace public et se font les promotrices de changements institutionnels » (D'Amours, 2006 : 35).

L'économie solidaire constituerait une innovation sociale de rupture avec la société de marché car elle contribuerait à démocratiser l'économie à travers des espaces publics intermédiaires mobilisés par des initiatives de la société civile. Ces dernières seront novatrices socialement notamment si elles peuvent générer des inventions ou des

<sup>9</sup> Voir la référence Internet : <http://www-sciences-po.upmf-grenoble.fr/IMG/pdf/laville.pdf>

changements institutionnels en vue d'implanter un modèle économique fondé sur la solidarité démocratique.

### 1.2.2 Portrait historique et empirique de l'économie sociale

Depuis plus de 30 années, l'apport des travaux de Benoît Lévesque est majeur. Martine D'Amours estime que la conception de Benoît Lévesque est « basée sur un caractère ancré, institutionnel, formel et innovant de réponses sociales à des nécessités ou à des aspirations » (D'Amours, 2006 : 37).

#### *Cinq configurations de l'économie sociale au Québec en un siècle et demi*

Si l'économie sociale est née en Europe (Desroche, 1983; Gueslin, 1997; Vienney, 1994), elle est apparue dès le XIX<sup>e</sup> siècle en Amérique du Nord, notamment au Canada et au Québec en liaison avec le Royaume-Uni, la France et d'autres pays européens dont l'Allemagne et la Belgique (Laville, Lévesque, Mendell, 2005 : 1).

Il identifie cinq périodes pour rendre compte du développement de l'économie sociale québécoise. La première période correspond à des initiatives solidaires qui se mettent sur pied entre 1850 et 1880. Ces associations sont le fruit d'artisans et d'ouvriers urbains voulant faire face à certains problèmes tels que le chômage ou la maladie, notamment par l'attribution d'une aide financière de leur société. La deuxième configuration (1880-1932), qualifiée d'« économie sociale patronnée » par les autorités sociales, trouve ses fondements théoriques dans les travaux de Frédéric Le Play (1806-1882)<sup>10</sup> et dans la doctrine sociale de l'Église. En 1932, la Commission sur les assurances sociales souhaite laisser une plus grande place à l'économie sociale (surtout les mutuelles) via un système de protection sociale. Dès 1933, la troisième configuration s'impose avec la pensée nationaliste et le corporatisme social qui se trouvent énoncés dans le *Programme de restauration sociale* où l'on propose, entre autres choses, des réformes rurales, un retour à l'agriculture familiale, l'expansion du mouvement coopératiste, l'étude de méthodes de diversification de la production, etc. Le parti

---

<sup>10</sup> Le Play fut très actif notamment en créant un mouvement conservateur de l'économie sociale qui fut inspiré des écrits religieux (Martin, 1983). C'est dans ce contexte que Alphonse Desjardins a obtenu le support des « autorités sociales », perçues alors indispensables pour les classes populaires qui veulent garantir le succès des organisations économiques. De même pour l'émergence de coopératives agricoles et des grandes mutuelles au début du XX<sup>e</sup> siècle.

ultraconservateur de l'Union nationale aura également un impact sur l'« imaginaire anti-étatiste corporatiste », ceci jusqu'en 1960.

Le nationalisme économique fait office de quatrième période historique. On constate deux dynamiques coopératives : « l'inscription du mouvement coopératif dans la révolution tranquille » marquée par une concertation plus serrée avec l'État, et l'émergence de nouvelles formes de coopératives dans la foulée des mouvements sociaux pour générer ainsi un mouvement coopératif pluriel (Lévesque, 2007b : 25). Le providentialisme des années 1960 marqua l'économie sociale non seulement parce qu'elle s'imbrique dans la « nouvelle » économie publique, mais parce que les institutions publiques permettent d'encadrer et de structurer le développement socioéconomique et socioterritorial au Québec.

Enfin, la configuration actuelle, celle de l'économie sociale et solidaire, est portée par une pluralité d'acteurs. S'ajoute aux coopératives et aux mutuelles, les associations ayant des activités économiques. Lévesque observe une certaine convergence entre l'économie sociale et l'économie solidaire, le développement économique et le développement social, au profit d'un partenariat avec l'État et de la mise en place d'un système d'innovation. Le tableau 1.3 permet de démontrer ce classement.

**Tableau 1.3** Configurations prédominantes pour une période donnée

	<b>Économie solidaire</b>	<b>Économie sociale patronnée</b>	<b>Coopération corporatiste</b>	<b>Coopération (nationaliste)</b>	<b>Économie sociale et solidaire (partenariat)</b>
<b>Conjoncture (québécoise)</b>	Celle des années 1850-1880 Celle des années 1980-1990	Celle des années 1880-1932	Celle des années 1933-1959	Celle des années 1960-1980	Celle des années 1990-2007...
<b>Acteurs</b>	XIX <sup>e</sup> s. : artisans et ouvriers XX <sup>e</sup> s. : MS et classes populaires	Paysans et ouvriers encadrés par les autorités sociales	Regroupement sous la base professionnelle (patrons et ouvriers ou paysans)	Nouvelle élite et classes favorables au nationalisme économique	Pluralité d'acteurs : nouvelle élite nationaliste, NMS
<b>Composantes</b>	XIX <sup>e</sup> s. : société de secours et coopération XX <sup>e</sup> s. : groupes communautaire, « nouvelles coopératives »	Associations (ex. cercles agricoles), coopératives agricoles et financières, Mutualité	Coopération et mutualité Syndicalisme agricole	Coopératives et mutuelles	Coopératives Mutuelles Associations ayant des activités économiques
<b>Projet de société</b>	XIX <sup>e</sup> s. : autonomie ouvrière XX <sup>e</sup> s. : autogestion	Paix, harmonie sociale et paternalisme	Corporatisme social, groupes intermédiaires, Nationalisme de conservation	Nationalisme de développement Contrôle de l'économie par les francophones	Articulation +/- du nationalisme économique et d'un autre développement
<b>Rapport à l'État</b>	XIX <sup>e</sup> s. : peu favorable XX <sup>e</sup> s. : contestation puis reconnaissance et soutien financier	Paternalisme (Église et État) et parfois mise en tutelle Législation, aide financière	Anti-étatisme Soutien des conservateurs (et UN)	Entreprises mixtes, soutien financier et concertation	Régulation partenariale et parfois concurrentielle
<b>Tensions</b>	Avec l'économie patronnée	Pour plus d'autonomie (vs tutelle)	Avec la coopération comme finalité	Pour plus d'autonomie (vs l'instrumentalisation)	Entre projets sociaux

Source : Lévesque, 2007b : 60.

***La nouvelle économie sociale***

L'économie sociale et solidaire est constituée de cette partie de l'économie qui en reconnaît **explicitement** la dimension sociale d'abord par ses valeurs correspondantes mais surtout par des règles donnant priorité aux personnes sur les capitaux pour les décisions (le pouvoir) comme pour les résultats (OBNL, coopératives, mutuelles, conventions d'actionnaires) (Lévesque, 2001 : 2).

Étant donné que toute réalité de l'économie sociale ne peut être analysée en dehors de son contexte historique, sociopolitique et socioéconomique, Benoît Lévesque (1999) identifie les principales composantes d'un nouvel environnement externe autour des années 1980 et les facteurs qui ont concouru à façonner ce « nouveau local » et cette « nouvelle économie sociale ».

En premier lieu, l'environnement s'est radicalement transformé au cours des deux dernières décades. Par environnement externe, nous entendons un ensemble de transformations qui touchent des réalités aussi différentes que celles de :

1. la mondialisation et la constitution des blocs régionaux (ex. : CEE, ALENA, etc.);
2. la reconfiguration de l'État (aussi bien dans l'économie que dans le social);
3. la modernisation sociale et technique des entreprises (nouvelles formes de gestion et nouvelles technologies d'informations);
4. la nouvelle économie qui repose entre autres sur des investissements dans l'immatériel et la connaissance;
5. la financiarisation de l'économie;
6. la pauvreté et l'exclusion
7. la nouvelle vision du monde et des valeurs (p. 2).

Il émet l'hypothèse que ces composantes forment un nouveau modèle de développement où de nouveaux rapports sociaux germent tant aux échelles territoriales (local, régional, mondial); du mode de régulation (normes, nouvelles institutions); des facteurs de production et de consommation; des services publics; etc. Ce modèle de développement en émergence serait le « résultat des rapports sociaux et de décisions politiques à diverses échelles » (Lévesque, 1999 : 2). Deux périodes marquent ce passage : celle qui remet en question les acquis depuis la révolution tranquille, où l'État avait quasiment l'exclusivité de la solidarité sociale (1975-1985); et de 1985 à aujourd'hui, marquée par de nouvelles expérimentations socioéconomiques issues des nouveaux mouvements sociaux.

Le dernière vague, celle des années 1980, marquée par une libéralisation du marché et une remise en question d'une économie administrée, correspond à la consolidation de certains secteurs matures (finance et agroalimentaire) et à la crise de certains secteurs traditionnels (pêche, consommation, assurances), alors que s'ouvre un nouvel espace d'innovations, dans les domaines des services aux personnes, de l'emploi et du développement local. Les innovations dans ces secteurs ont participé à une reconfiguration de l'État (Vaillancourt, Aubry et Jetté, 2003). À ce titre, ces

initiatives ont certainement participé à la remise en question du modèle fordiste hérité de la Révolution tranquille, tout en ouvrant sur des formes démocratiques de régulation, des pratiques économiques à finalité solidaire et des prestations de services administrées au niveau des communautés locales (Lévesque et Petitclerc, 2008 : 29).

La nouvelle économie sociale s'est développée dans deux principaux champs. Le premier est attribué aux pratiques relatives à la lutte contre la pauvreté et à l'exclusion sociale ou socioprofessionnelle qui visent à répondre à des situations d'urgence sociale ou de **nécessité** considérable. Comme nous l'avons précédemment explicité, les contextes sociopolitique et socioéconomique au tournant de l'année 1980 démontraient une nouvelle réalité composée d'une nouvelle pauvreté, d'une hausse marquée du chômage et bien d'autres dégâts tant sur le plan humain que planétaire. C'est dans ce contexte de nécessité que de telles initiatives se sont déployées. Quand au second champ, on y retrouve des initiatives créatrices de « nouvelles richesses » qui peuvent à la fois répondre à des besoins, mais aussi à des aspirations « non ou mal satisfaites par le marché et l'État » (Laville, Lévesque, Mendell, 2005 : 11). Les initiatives peuvent être également sustentées d'aspirations pour un projet alternatif, un autre modèle de développement ou un projet sociétal. Ces dernières seront généralement soutenues par des mouvements sociaux tels que le mouvement féministe, le mouvement écologiste et bien d'autres. Qu'elles se retrouvent, par exemple, dans les domaines du commerce équitable, de l'agriculture biologique ou de l'environnement, elles aspirent à une société plus équitable, durable et démocratique. C'est ici que qu'on y observe la réintroduction de la dimension politique, ce qui rejoint Laville (1994).

L'économie sociale et solidaire qui émerge sous l'impulsion de la nécessité ou des aspirations, relève de l'économie plurielle dans la mesure où elle réussit à mobiliser des ressources provenant du marché, d'une redistribution alimentée par l'État, de la réciprocité et même du don de la part d'individus ou de collectivités relevant de la société civile (formes marchandes, formes non marchandes et formes non monétaires) [Laville, 1992] (Lévesque, 2001 : 3).

Au total, Benoît Lévesque observe quatre grandes catégories d'initiatives de cette économie sociale émergente en fonction, d'une part, du contexte de leur émergence et du raisonnement mobilisé lors de leur création, et d'autre part, de la prédominance des formes d'activités

économiques, c'est-à-dire marchandes ou non marchandes. Le tableau 1.4 établit cette typologie.

**Tableau 1.4** Quatre catégories d'organisations et d'entreprises d'économie sociale

Économie sociale ----->	Économie sociale de nécessité (contre les effets destructeurs)	Économie sociale d'aspiration (pour le développement)
<b>Pratiques à dominante non marchande</b> (développement social)	Exemples : Les cuisines collectives Refuge pour sans-abris Ré-intégration de décrocheurs	Exemples : Les Centres de la petite enfance Centres de péri-natalité Éco-Musées
<b>Pratiques à dominante marchande</b> (développement économique)	Exemples : Les entreprises d'insertion	Exemples : Les coopératives de travail (biens ou services) Entreprises sociales Coop. d'aliments naturels Agriculture biologique Ressourceries (recyclage)

**Fonds de solidarité** →

Source : Lévesque (2003a : 6); Lévesque et Mendell (2004 : 5).

Au terme de cette section sur l'approche de l'économie sociale et solidaire, les approches de Jean-Louis Laville et de Benoît Lévesque sont clairement complémentaires. Leurs perspectives sociohistorique et sociopolitique à la fois locale (ex. : services de proximité) et globale (ex. : aspirations sociétales, démocratie plurielle) permettent de mieux comprendre la dynamique sociale de l'économie sociale, notamment dans leurs rapports sociaux autour d'un compromis, d'une action collective ou de la naissance d'un projet d'entreprise collective, avec l'État et le marché. Tout compte fait, il ne s'agit pas de présenter un modèle idéal qui pourrait entièrement substituer le modèle économique dominant, qui vise davantage à la maximisation des profits des acteurs économiques privés au détriment de la majorité de la population mondiale et de l'écosystème dans lequel il s'inscrit. Bien qu'il est légitime, voire nécessaire, d'aspirer à un développement « intégralement » équitable, égalitaire et écologique, les intérêts privés semblent être priorités au détriment de l'intérêt général dans l'expérience concrète, particulièrement lorsqu'il est question d'une activité économique. En ce sens, il est essentiel de tirer profit de la réflexion sur l'économie sociale par les questions



qu'elle pose et les solutions qu'elle propose. La crise économique actuelle met sur la table les contradictions du système capitaliste « sauvage » et la nécessité d'inclure l'éthique dans l'économie. De là, la volonté de la société civile à construire une économie plus solidaire devient inexorable et renforce par le fait même l'identité autour de l'économie sociale et solidaire, malgré sa marginalité. Au Québec, l'économie sociale est certes une réalité instituée détentrice d'une identité historique et territorialisée. Par le fait même, cette identité ancrée temporellement et territorialement est une condition déterminante d'un développement local et durable.

### **1.2.3 L'économie sociale au Québec**

Jusqu'ici, nous avons retenu les approches de l'économie sociale et solidaire Jean-Louis Laville et de Benoît Lévesque. Bien que nous utiliserons leurs conceptions pour conduire cette recherche, on ne peut échapper à la définition largement admise par le mouvement de l'économie sociale au Québec et, plus spécifiquement, par le « réseau des réseaux » de la « nouvelle économie sociale ». Lors du Sommet sur l'économie et l'emploi en octobre 1996, les acteurs de l'économie sociale se sont entendus sur la définition suivante (extrait du rapport « Osons la solidarité ») :

« Économie » renvoie à la production concrète de biens ou de services ayant l'entreprise comme forme d'organisation et contribuant à une augmentation nette de la richesse collective.

« Sociale » réfère à la rentabilité sociale, et non purement économique de ces activités. Cette rentabilité s'évalue par la contribution au développement démocratique, par le soutien d'une citoyenneté active, par la promotion de valeurs et d'initiatives de prise en charge individuelle et collective. La rentabilité sociale contribue donc à l'amélioration de la qualité de vie et du bien-être de la population, notamment par l'offre d'un plus grand nombre de services. Tout comme pour le secteur public et le secteur privé traditionnel, cette rentabilité sociale peut aussi être évaluée en fonction du nombre d'emplois créés (Chantier de l'économie sociale, 1996, 2007).

En substance, le mouvement de l'économie sociale retient généralement les principes suivants :

- Finalité sociale de l'activité économique au service des membres ou de la collectivité;
- Primauté de la personne et du travail sur le profit;
- Autonomie de gestion par rapport à l'État;
- Processus de décision démocratique (usagères et usagers, travailleuses et travailleurs);
- Participation, prise en charge et responsabilité individuelle et collective.

Concrètement, l'entrepreneuriat collectif regroupe plus de 7150 entreprises : dont 3210 coopératives et 3941 organismes sans but lucratif (OSBL). Il génère 124 302 emplois : dont 79 222 dans les coopératives et 45 080 dans les OSBL. Le chiffre d'affaires est d'environ 17,2 milliards de dollars. Il correspond à 6 % du PIB du Québec. Ces données sont tirées d'un portrait statistique réalisé conjointement par le Chantier de l'économie sociale, le Bureau de l'économie sociale et la Direction des coopératives du gouvernement du Québec (Chantier de l'économie sociale, 2004 : 8).

Le domaine de l'économie sociale couvre un ensemble de secteurs d'activité tels que l'agroalimentaire, les arts et culture, le commerce de détail, l'environnement, la finance solidaire, l'immobilier collectif, les infrastructures collectives, les loisirs et tourisme, le secteur manufacturier, les médias et communication, la petite enfance, la recherche, la représentation et la concertation, les ressources naturelles, la santé, les services aux entreprises, les services aux personnes, les technologies de l'information et de la communication (TIC), et le transport (Chantier de l'économie sociale, 2007). Quoiqu'il existe différents classements des secteurs d'intervention en fonction de l'auteur ou de l'organisation, tous pourraient affirmer que l'économie sociale se développe non seulement dans des secteurs délaissés par l'État ou le secteur privé, mais génèrent aussi des innovations (ex. : TIC). Le tableau 1.5 donne quelques exemples d'initiative au Québec en fonction des secteurs d'intervention qui se rapportent à l'économie sociale (Fontan, Klein et Tremblay, 2009 : 80).

**Tableau 1.5** Secteurs d'intervention concernés par l'économie sociale au Québec

Secteurs d'intervention	Types d'intervention
Vie culturelle	- Les Journées de la culture - Le loisir culturel (CQL)
Développement des milieux ruraux dévitalisés	- Coopératives de solidarité multiservices - Coopératives de santé - Partenariat centres de la petite enfance - Équiterre
Préoccupations environnementales	- Entreprises de récupération - Ressourceries
Amélioration du cadre de vie urbain	- Coopératives d'habitation - Groupes de ressources techniques - Organismes sans but lucratif
Insertion des exclus	- Entreprises d'insertion - Organismes communautaires pour le développement de la main-d'œuvre
Technologies de l'information et des communications	- Communautaire
Préparation de la relève	- Coopératives de jeunesse et services
Services adaptés aux besoins des familles	- Centre la petite enfance - Centre de ressources périnatales - Coopératives funéraires - Coopératives scolaires
Transformation des ressources naturelles	- Coopératives forestières
Autres initiatives	- Agriculture soutenue par la communauté et regroupement d'achat des CPE - Coopératives ambulancières (Paramédics) - Médias communautaires - Recherche partenariale en économie sociale

Source : Tiré de Fontan, Klein et Tremblay, 2009 ; Chantier de l'économie sociale, 2006.

Sur la plan institutionnel, le secteur de l'économie sociale fait appel à une série de ressources financières qui proviennent majoritairement des administrations publiques provinciale, régionale (ex. : CLD Laurentides) et locale (ex. : CDÉC Rosemont Petite-Patrie). Le secteur de la finance solidaire contribue largement à soutenir les entreprises, notamment celles qui contribuent à la revitalisation des territoires et au développement du milieu (Caisse d'économie solidaire Desjardins, RISQ, FondAction, Filaction, crédit communautaire, etc.). D'autres acteurs se joignent également à cet appui tels que les fonds des travailleurs (Chantier de l'économie sociale, 2008).

L'existence de ces ressources révèle une certaine institutionnalisation du secteur, notamment depuis le Sommet sur l'économie et l'emploi en 1996, à partir duquel plusieurs de ces ressources se sont développées au fil du temps. En plus de l'appui financier, il existe plusieurs outils d'ordre technique à des fins d'analyse de projet, de formation, de soutien à la mise en œuvre du plan d'affaires ou en lien avec le développement et la consolidation de l'entreprise d'économie sociale. Ces outils sont offerts par une diversité d'acteurs sectoriels ou territoriaux : les regroupements sectoriels d'entreprises d'économie sociale; les coopératives de développement régional; le Réseau québécois pour la coopération du travail; les corporations de développement économique communautaires (CDÉC); les centres locaux de développement (CLD); les sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC); le fonds d'emprunt communautaire; les groupes de ressources techniques (GRT); et les corporations de développement communautaire (CDC).

Les acteurs de l'économie sociale sont en mesure de mobiliser une diversité de ressources, voire les hybrider (secteur privé, secteur public, fondations). Il demeure que plusieurs entreprises d'économie sociale ont de la difficulté à trouver du financement adéquat pour rémunérer leurs employés et assurer le fonctionnement organisationnel. En ce sens, la concurrence entre les organisations se fait de plus en plus sentir et peut nuire à leur capacité d'innovation. Selon Fontan, Klein et Tremblay (2010 : 83) :

Le financement des entreprises du secteur de l'économie sociale demeure donc un défi, car les principes actuels qui régissent l'économie capitaliste ne leur sont pas favorables; cependant, une dépendance vis-à-vis du secteur public serait en contradiction avec le principe d'autonomie de ce secteur d'activité (Bouchard et Rondeau, 2003). Ceci explique que les entreprises du secteur de l'économie sociale se tournent vers des bailleurs de fonds privés, et que beaucoup de temps et d'énergie sont ainsi dépensés dans la recherche de financement.

Les défis du secteur de l'économie sociale au Québec sont multiples. Les acteurs doivent continuellement mobiliser une pluralité de ressources et s'assurer de maintenir ou d'augmenter leur reconnaissance en tant qu'acteurs de développement social et de développement économique au Québec, principalement parmi l'élite politique. Sur ce dernier point, malgré les tensions qui existent entre eux, les regroupements nationaux qui

représentent l'économie sociale auprès des gouvernements sont le Chantier de l'économie sociale et le Conseil de la coopération et de la mutualité (CQCM).

Malgré la reconnaissance grandissante du secteur, il demeure que les entreprises d'économie sociale doivent continuellement lutter pour faire reconnaître certains de ses sous-secteurs (ex. : aide domestique). En ce qui concerne l'intégration de la dimension écologique au sein de l'économie sociale au Québec, aucun des deux grands réseaux n'a adopté une politique environnementale ou de développement durable permettant, non seulement de sensibiliser leurs membres, mais d'intégrer cette préoccupation au sein de leur organisation en termes de gestion, de consommation et de production vertes. On observe un décalage entre le discours et la pratique.

Enfin, sur le plan politique, et plus spécifiquement en ce qui concerne le *Plan d'action gouvernemental pour l'entrepreneuriat collectif* lancée en 2008, il n'y a aucune mesure ou stratégie visant à favoriser la prise en compte de la dimension environnementale au sein du secteur, des réseaux ou des entreprises d'économie sociale.

### **1.3 Développement local et initiative locale**

Le tournant des années 1980 a permis de réintégrer progressivement la dimension territoriale au sein du paysage national, notamment à cause de la décentralisation des pouvoirs. L'émergence d'un « nouveau local » fait sentir le besoin de créer des lieux institutionnels et d'innover face à la déresponsabilisation de l'État dans un contexte de transformation de l'État-providence. Les initiatives dites « locales » révèlent donc tout un pan de pratiques collectives relevant d'une hybridation entre la société civile, l'État et le secteur privé. Aujourd'hui, la prise en compte du territoire vécu dans les logiques d'action de développement économique, social, local ou durable est plus que jamais signifiante pour les chercheurs (ex. : CRISES, RQRP-ÉS, ARUC-ÉS) et de même que pour plusieurs praticiens. Dans le cadre de l'analyse, nous utiliserons uniquement le concept d'initiative locale de Juan-Luis Klein (2008, 2009). Afin de mieux situer son concept, il faut d'abord le situer brièvement dans son paradigme qu'est le développement local.

### *L'initiative locale et son effet socioterritorial*

Selon Lévesque, Klein, Fontan et Bordeleau, le développement local « recherche à renforcer les liaisons entre diverses institutions, entreprises et associations d'un milieu ou d'un secteur de manière à créer un système où chacun des éléments puisse atteindre une productivité dépassant les ressources propres de chacun » (1996 : 6). Il ne peut se restreindre aux seules réactions sociales devant les crises.

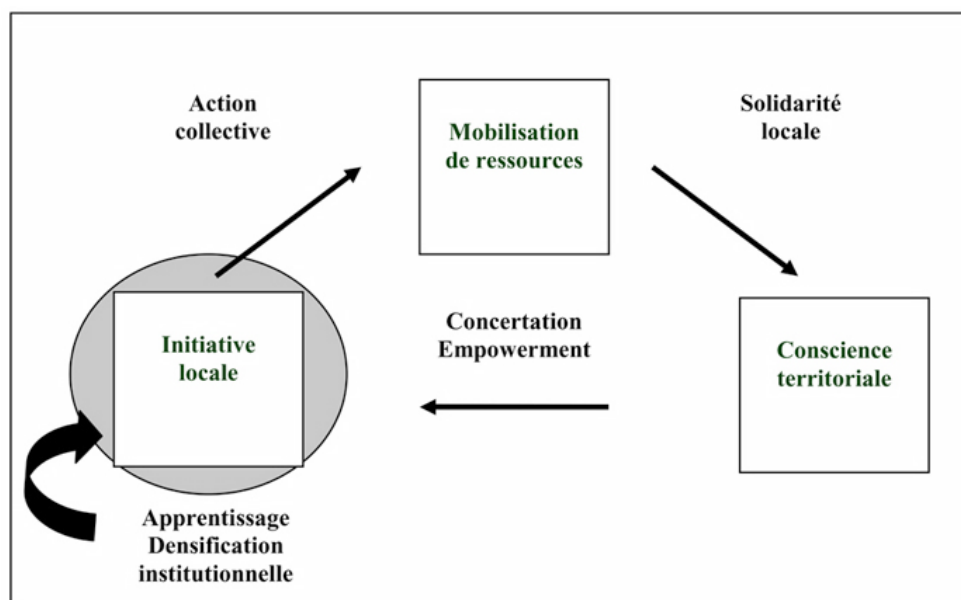
Il doit plutôt se présenter comme le début d'un processus cyclique qui instaure une dynamique de développement fondée sur l'initiative locale et la mobilisation d'actifs endogènes et exogènes [Pecqueur, 1989] (Fontan, Klein, Tremblay, 2009 : 17).

Le processus d'une initiative locale peut se définir par six étapes et se répéter dans la mesure où se réalisent des effets structurants. Comme le définit Klein, ces étapes sont :

- **L'initiative locale.** « La première étape de ce cycle est le lancement d'une initiative, c'est-à-dire un projet individuel pensé par un leader ou par un citoyen, ou par un groupe de leaders ou de citoyens » (Klein, 2009 : 16). L'auteur précise que les projets, qu'ils soient individuels ou collectifs, peuvent être variés et non seulement de nature productive (ex : projet de valorisation d'un patrimoine naturel du territoire). À ce stade, les promoteurs cherchent l'appui auprès d'acteurs autour du bien-fondé de leur projet afin de provoquer leur souscription.
- **L'action collective.** Il s'agit d'une action organisée et entreprise par un regroupement de personnes en vue d'atteindre un objectif social ayant des retombées dans la collectivité locale. Ce sont les motivations, ainsi que les rapports sociaux fondés sur la coopération et la participation, qui faciliteront son impulsion collective. Dans le cas d'une initiative locale d'économie sociale, la reconnaissance du milieu est majeure, car il s'agit d'un impératif afin d'assurer la viabilité des projets. D'ailleurs, au Québec, les agents de l'économie sociale sont incontournables lorsque les promoteurs ont des besoins en termes de gestion, de préparation d'un plan d'affaires ou de consolidation.

- **La mobilisation des ressources.** « [...] les acteurs mobilisent des ressources endogènes et exogènes afin de faire avancer le projet » (Klein, 2009 : 17). Les acteurs mobiliseront donc les ressources humaines, organisationnelles et financières qui sont disponibles. Un des défis dans cette démarche est de mobiliser à la fois les ressources publiques et privées sans pour autant perdre son autonomie et sa capacité de leadership local.
- **La solidarité locale.** Les alliances, les conflits et les compromis générés par les dynamiques sociales renforcent généralement le sentiment d'appartenance des acteurs au territoire local et au projet. Ce travail de mobilisation permet de tisser des liens entre les acteurs sociaux, ce qui orientera davantage leurs interventions en fonction de ce qui les unit, plutôt de ce qui les divise.
- **La conscience territoriale.** « [...] le sentiment d'appartenance des acteurs se transforme en conscience territoriale. L'action collective renforce le sentiment d'appartenance des acteurs au territoire local ce qui laisse des traces durables dans leurs organisations et institue des pratiques collectives et des mécanismes de régulation locale des conflits » (Klein, 2009 : 17).
- **Le partenariat.** La conscience territoriale génère nécessairement une collaboration plus dense entre les acteurs des divers milieux sociaux, économiques, politiques et communautaires. Par conséquent, la coopération, issue de l'expérience de mobilisation et de l'action collective, produit des apprentissages qui sont susceptibles de se sédimer dans des projets collectifs plus durables (coopérative, organisme à but non lucratif, réseau). Ces structures organisationnelles se trouvent alors renforcées par l'expérience collective et la mobilisation des ressources par le milieu. C'est pourquoi le partenariat et la concertation deviennent des moyens favorables pour la reproduction du cycle à un niveau supérieur afin que de nouvelles initiatives puissent éclore.

Enfin, ces étapes ne suffisent pas à elles seules dans un processus de développement durable, car ce qui permet un véritable dynamisme local durable est la capacité des acteurs de générer de nouveaux projets, de nouveaux apprentissages ainsi qu'une densification institutionnelle par la reproduction de ces étapes de manière de plus en plus innovante. Le schéma suivant illustre l'effet structurant d'une initiative locale.



**Figure 1.4** Effet structurant d'une initiative locale. (Tirée de Klein, 1997.)

La mise en œuvre d'une initiative locale doit réunir certaines conditions sociales (ex. : mobilisation sociale ou locale), économiques (ressources endogènes et exogènes) et politiques (ex. : leadership de conviction, légitimité du projet). En tenant compte que le type d'initiative locale qui nous intéresse est de l'économie sociale, la dimension collective devient une valeur ajoutée puisqu'elle assure généralement son ancrage local. Néanmoins, les ressources locales demeurent insuffisantes pour assurer la pérennité et la viabilité du projet.

Le principal défi réside donc dans la capacité des acteurs locaux de dépasser l'économie sociale et le territoire local. Il s'agit de mobiliser des ressources exogènes diversifiées et de les combiner avec les ressources locales. Ceci met en exergue l'importance du leadership (Klein, 2009 : 18).



Enfin, les effets structurants d'une initiative locale sur son milieu peuvent varier en fonction des conditions qu'elle réunit. Voici quelques exemples d'effets structurants :

- Densification des liens sociaux entre les groupes locaux et les acteurs de développement;
- Mise en place de modalités stratégiques de gouvernance vastes et inclusives;
- Influence sur la prise de décision au sein des divers niveaux de gouvernance pouvant parfois créer de nouveaux arrangements institutionnels;
- Amélioration de la configuration de la gouvernance locale;
- Création de conditions attractives pour les entreprises;
- Mise en place d'avantages compétitifs pour la région ou la localité;
- Sédimentation des apprentissages et création d'espaces de concertation pour le développement de la collectivité;
- Amélioration des liens entre le local et le global, entre le social et l'économie;
- Densification institutionnelle;
- Développement territorial plus durable.

#### **1.4 Synthèse du chapitre**

Tenant compte des différentes approches soumises à l'étude, lesquelles sont le développement durable (Gendron, 2006), l'économie sociale et solidaire (Laville, 1994, 2007 ; Lévesque, 1999, 2003, 2007, 2008), et le développement local (Klein, 2006, 2009), nous sommes en mesure de dégager les principaux éléments qui permettront de comprendre par quels moyens les initiatives d'économie sociale arrivent à concilier les objectifs économiques, sociaux et écologiques. Au terme de cette section théorique, plusieurs réflexions s'imposent.

*Un contexte sociohistorique actuel favorable à l'intégration de la dimension écologique en économie sociale et solidaire ?*

La crise actuelle ne se limiterait ni au mode de régulation, ni même au régime d'accumulation, mais exigerait à la fois une nouvelle régulation nationale et mondiale et un nouveau régime d'accumulation basé sur un autre mode de production et de consommation. Dans ce contexte, l'espace potentiel d'innovations pourrait bien s'élargir puisque le développement durable, s'il est pris au sérieux, suppose entre autres une revalorisation des relations et des échanges de proximité, tout comme de nouveaux partages au niveau mondial (notamment entre le Nord et le Sud). Il suppose en même temps de refonder les institutions fondées discréditées par une nouvelle gestion participative et démocratique du développement économique et social à tous les niveaux, du local au mondial en passant, bien sûr, par le national. Globalement, il nous semble donc que ce contexte est favorable à l'économie sociale [...] (Lévesque et Petitclerc, 2008 : 30).

Globalement, les multiples crises écologiques, l'adoption de lois de plus en plus sévères en matière environnementale dans les pays industrialisés, le développement de nouvelles technologies vertes ou de nouveaux « marchés verts », la montée des préoccupations environnementales dans les institutions, les organisations, le secteur privé et la population au Québec démontrent que le contexte est favorable à des activités de production, de gestion et de consommation plus écologiques et responsables. Or, on dénote généralement un décalage important entre le discours et la pratique. Certes, les entreprises collectives pourraient tirer profit de cette période actuelle de gestation d'une conscience collective autour du développement durable. La primauté de la personne sur le profit, les relations de proximité et d'équité et la gestion démocratique sont des paramètres de solidarité au cœur du développement durable. Et l'intégration de la dimension écologique est un rapport solidaire à la planète et dorénavant incontournable lorsqu'il est question de réaliser une activité économique, c'est-à-dire dans le respect, la protection et la conservation de l'écosystème. Somme toute, les entreprises d'économie sociale ont déjà fait un bout de chemin par rapport au secteur privé dans leur mode de développement, car la finalité de leur activité économique efficiente est le développement social. Sans aucun doute, l'intégrité écologique demeure un paramètre à organiser et à instituer. Néanmoins, lors du Sommet sur l'économie sociale et solidaire en 2006, l'ensemble des acteurs ont identifié comme piste d'action pour les dix prochaines années de « reconnaître, maintenir et développer la cohérence entre les

missions et les préoccupations sociale, économique et environnementale au sein des entreprises collectives et dans l'ensemble du mouvement de l'économie sociale et solidaire » (Chantier de l'économie sociale, 2006 : 3). Le contexte sociohistorique est peut-être favorable à cette intégration de la dimension écologique en économie sociale et solidaire, sauf que des transformations majeures s'imposent aussi sur le plan des modes de régulation nationale et mondiale et des orientations culturelles des sociétés.

L'interrogation sur la réintégration du processus démocratique dans les activités économiques solidaires et écologiques devient pertinente au moment de l'analyse ou du cadre explicatif. De nos jours, en réaction à la mondialisation et à la crise du salariat, de nouveaux acteurs de développement, émergeant de la société civile, intègrent le principe de responsabilité quant au devenir humain et planétaire. On parle alors d'une extension de la solidarité horizontale aux moins nantis et d'une solidarité verticale entre les générations qui tient alors compte de la question écologique ou à la condition planétaire des futures générations (Jonas, 1998). Cette réflexion autour du réencastrement démocratique et écologique de l'économie dans le social est une réflexion au cœur du mouvement d'économie sociale qui propose un mode de développement alternatif à celui du seul marché libéral afin de réduire les inégalités sociales et économiques. Il reste à savoir comment les entreprises d'économie sociale intègrent cette solidarité démocratique et écologique qui ont tout un héritage institutionnel qui repose sur une logique productiviste. Ces « nouvelles » questions du développement permettent de rendre compte de l'importance de l'émergence de nouveaux acteurs socioéconomiques et sociopolitiques (société civile, altermondialistes, mouvements sociaux, initiatives locales) à l'échelle internationale, nationale, régionale et locale. Quoi qu'il en soit, le mode de développement est bel et bien un enjeu d'historicité. Les crises multiples écologiques nous enseignent qu'on ne peut plus exercer une activité économique sans tenir compte de l'écosystème.

### ***Des initiatives locales d'économie sociale à faible ou à forte durabilité ?***

La réconciliation entre l'écologie, la société et l'économie est le principal défi du troisième millénaire. Tous les acteurs en jeu, qu'ils soient sociaux, économiques ou politiques, sont

libres de déterminer leurs considérations économiques, sociales et écologiques. Le degré de priorisation et de hiérarchisation dépend définitivement d'un ensemble de facteurs qui appartiennent aux individus, aux groupes, aux organisations et aux territoires. Malheureusement, il existe très peu d'ouvrages sur cette articulation tripolaire, plus particulièrement en ce qui concerne la question du développement durable des entreprises d'économie sociale (Gendron 2004, 2007). Toutefois, l'analyse de Gendron demeure la plus pertinente à ce jour.

La signification et les implications d'une définition tripolaire du développement durable varient considérablement selon la définition, l'autonomie et la priorité accordée à chacune de ces trois composantes. Le scénario de soutenabilité faible, par exemple, suppose le maintien d'un capital constant entre les générations, peu importe sa composition de capital social, écologique ou économique. Les objectifs sociaux peuvent être compensés par une bonne performance environnementale, qui elle-même peut céder le pas à d'excellents résultats économiques. [...]. À l'opposé, la durabilité forte rejette la substituabilité des différentes formes de capital et préconise le maintien d'un stock de capital naturel constant. Elle se fonde sur l'idée que le capital manufacturé et le capital naturel sont complémentaires, mais pas substituables : deux fois plus d'outils ne compensent pas pour deux fois moins de matières premières. Dans ce scénario, la dimension environnementale est posée comme condition et prend une allure incontournable. En pratique cependant, la rupture entre la durabilité forte et la durabilité faible n'est peut-être pas aussi fondamentale qu'il n'y paraît; tout dépend de la manière dont on évalue le capital naturel et sa constance intergénérationnelle (Gendron et Revérêt, 2000 : 120)<sup>11</sup>.

Nous pourrions évaluer l'intensité de la durabilité des deux initiatives à l'étude. Pour l'instant, nous savons que la durabilité faible repose davantage sur une définition formelle de l'économie où le capital naturel et le capital technique sont substituables. En d'autres termes, les considérations sociales et écologiques constituent des externalités négatives au rendement économique clairement priorisé. Cette vision du développement durable repose nécessairement sur une solidarité philanthropique où les rapports de réciprocité et de proximité sont évacués. Tandis que la durabilité forte a une vision substantive de l'économie.

L'économie y est pensée dans le cadre du renouvellement de la société dans le temps et du maintien des conditions naturelles permettant ce renouvellement. [...]. Cette version « forte » du développement durable replace l'économie dans son rôle de

---

<sup>11</sup> Tiré de Gendron 2004.

moyen destiné à atteindre des finalités de justice sociale et de soutenabilité écologique dont la teneur résulte d'une délibération politique. [...]. Un développement durable, dans la version de soutenabilité forte, n'est donc traduisible en avancées constatables que par le biais de la confortation des sphères non marchandes et non monétaires articulées à des marchés régulés (Laville, 2005a : 336-337).

Tenant compte de cette vision forte du développement durable, le terme « économie plurielle » prend tout son sens notamment dans un contexte où il y a une forte demande sociale de mettre en œuvre un autre mode de développement. La prise en compte croissante des inégalités sociales et économiques, le développement de l'esprit écologique, le déplacement d'une économie industrialisée vers une économie de savoir axée davantage sur les services et les innovations, ainsi que la volonté de la société civile à créer des interfaces démocratiques entre les sphères publiques, privées et associatives, sont des indicateurs d'une économie plurielle qui peut se situer dans un paradigme du développement durable. Le fait que les assises de l'économie sociale et solidaire sont, entre autres, la solidarité, la proximité, la coopération, la réciprocité, la redistribution et la démocratie, elle peut largement contribuer à renforcer une économie plurielle ayant un mode de développement à durabilité plus forte.

***Intégration de la dimension écologique en économie sociale : question d'orientation culturelle ou de secteur ?***

Sur le plan empirique, les entreprises de l'économie sociale qui œuvrent en environnement se retrouvent à la croisée des concepts du développement durable et de l'économie sociale. On peut également les inclure dans le mouvement vert, d'une part parce qu'elles produisent des activités et des services écologiques, notamment par sa disposition à « la sensibilisation, l'éducation, la mobilisation et à la transformation sociale » (Gendron, 2004 : 29).

Il ne reste pas moins que l'économie sociale et l'environnement représente à la fois une réforme et une révolution. Une réforme dans la mesure où sont impliqués une multitude d'organismes à contre-courant des tendances néo-libérales hégémoniques, soutenus par de petits programmes publics. Mais une révolution puisque l'économie sociale en environnement propose une nouvelle manière de faire et participe de l'innovation sociale. Autrement dit, elle est la matérialisation de nouvelles pratiques à

la fois économiques, sociales, culturelles et politiques qui peuvent démontrer réellement comment mettre en application de nouvelles solidarités et alternatives, tant aux niveaux local que global (Gendron, 2004 : 30).

Les entreprises d'économie sociale semblent être les mieux disposées pour répondre aux défis du développement durable. Deux réflexions sous-tendent cette proposition : d'une part, il y a un secteur entièrement attribué à l'environnement (recyclage, gestion des matières résiduelles, etc.) et, d'autre part, la finalité sociale de ses activités.

Bien que l'économie sociale offre un cadre favorable à l'écologisme par son espace de gouvernance démocratique, sa matrice organisationnelle opportune à l'innovation sociale, ses racines profondes puisant dans le solidarisme et l'utopie et qu'il y a l'espace aux expérimentations, elle intègre très peu l'écologisme dans ses pratiques. Pour ce faire, de nouvelles orientations culturelles instituant un cadre organisationnel et institutionnel dans une perspective d'un vivre ensemble solidaire et écologique sont conditionnelles. Pour l'instant, rien ne garantit que les moyens de production et de gestion soient écologiques, ce qui impose tout un défi organisationnel, institutionnel et socioculturel.

Pour conclure, à l'issue des lectures proposées, l'objectif de cette étude est de comprendre dans quelles mesures (conditions, processus, contraintes) les initiatives d'économie sociale arrivent à concilier les objectifs économiques, sociaux et écologiques. Les notions clés, gardées sous embargo le temps de quelques questions, que nous utiliserons pour analyser les deux études de cas, se caractérisent en fonction des logiques d'action qui sous-tendent leur rapport entre l'économie, la société et l'écosystème. Elles sont :

- Le contexte sociohistorique favorable ou non à cette conciliation tripolaire (dimension sociohistorique);
- La pratique formelle ou substantielle du développement économique (dimension économique);
- La pratique utilitariste ou impérative – ou conditionnelle – de l'intégrité écologique (dimension écologique);
- La pratique instrumentalisée ou innovatrice (dimension institutionnelle);

- L'utilité sociale de la pratique est centrale ou périphérique (dimension sociale);
- La pratique démocratique radicalisée ou traditionnelle (dimension démocratique);
- Les procédés de production, de gestion et de consommation à forte ou à faible durabilité (durabilité de l'organisation);
- L'organisation de nécessités et/ou d'aspirations (dimension organisationnelle de l'activité);
- L'initiative locale de nature progressiste ou libérale (dimension territoriale).

Ces dimensions composent notre cadre d'analyse autour des rapports sociaux inscrits dans l'écosystème, leur utilité sociale et leur projet sociétal ou politique. Une question demeure : à quelles conditions ces rapports sociaux, construits historiquement, peuvent-ils diffuser cette solidarité écologique à l'ensemble des activités du mouvement d'économie sociale et solidaire, pour ne pas dire à l'ensemble de la société ?

L'une des leçons de l'histoire de l'économie sociale est qu'elle se nourrit d'utopies alternatives tout en se construisant comme économie régulatrice. Elle définit une idéologie, c'est-à-dire un ensemble d'idées capables d'offrir aux acteurs des raisons de s'engager, mais ne produit pas un système économique autonome. (Jean-François Draperi, 2000)<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Citation extraite d'une présentation PowerPoint de Benoît Lévesque : [En ligne] [http://webcache.googleusercontent.com/search?client=safari&rls=en&oe=UTF-8&redir\\_esc=&hl=fr&q=cache:27Efzh7DeXQJ:http://www.aruc-es.uqam.ca/Portals/0/docs/Presentations/Hub\\_Presentation\\_2006\\_11\\_13\\_FR.ppt+L' conomie+sociale+comme+di+sciplines+scientifiques+et+pratiques+socio-économiques&ct=clnk](http://webcache.googleusercontent.com/search?client=safari&rls=en&oe=UTF-8&redir_esc=&hl=fr&q=cache:27Efzh7DeXQJ:http://www.aruc-es.uqam.ca/Portals/0/docs/Presentations/Hub_Presentation_2006_11_13_FR.ppt+L' conomie+sociale+comme+di+sciplines+scientifiques+et+pratiques+socio-économiques&ct=clnk) (consulté en décembre 2010).





## CHAPITRE II

### MÉTHODOLOGIE

#### **2.1 Problématisation**

##### **2.1.1 Questions de recherche**

Dans le premier chapitre, nous avons présenté les approches du développement durable, du développement local et de l'économie sociale et solidaire. Cette présentation nous a permis d'identifier la démocratie, la solidarité, la durabilité et l'innovation socioterritoriale comme des particularités à prendre en considération pour étudier la façon dont des acteurs sociaux peuvent combiner, au sein d'initiatives locales du secteur de l'économie sociale, des objectifs économiques, écologiques et sociaux.

Nous nous sommes proposé d'étudier la *Société de développement Angus* et les *Services horticoles, Les Pousses urbaines* localisés dans le *Quartier 21* de l'arrondissement Rosemont–La Petite-Patrie pour analyser, de façon concrète, comment cette combinaison des objectifs est rendue possible, malgré la présence d'un contexte socioéconomique considéré peu favorable à la prise en compte réelle de la dimension environnementale.

Pour encadrer les études de cas, nous allons répondre aux trois questions suivantes :

1. Les initiatives d'économie sociale réussissent-elles à concilier positivement la poursuite d'objectifs sociaux, économiques et écologiques ? Si oui, quelles conditions et quels moyens permettent à une initiative locale d'économie sociale de faciliter cette conciliation ?

2. Est-ce que les initiatives d'économie sociale dans le secteur de l'environnement réussissent à mieux concilier les trois dimensions que celles appartenant à d'autres sous-secteurs d'activité ?
3. Lorsque des initiatives d'économie sociale à vocation environnementale réussissent difficilement à opérationnaliser cette conciliation, quelles contraintes permettent d'expliquer les difficultés rencontrées ? Plus spécifiquement, quels éléments rendent l'intégration de la dimension écologique difficile dans les pratiques de production, de consommation et de gestion d'une initiative locale d'économie sociale ?

Ce questionnaire nous permettra de comprendre les logiques d'action des pratiques et les processus mis en scène. Ces logiques seront étudiées à partir des cinq dimensions suivantes :

- a) Le contexte d'émergence et de développement des deux initiatives;
- b) Les ressources endogènes et exogènes mobilisées;
- c) Les rapports sociaux : rapport à l'écosystème, rapport solidaire, rapport politique;
- d) La dimension organisationnelle : production, consommation, gestion;
- e) La dimension institutionnelle : compromis sociaux, conventions, règles.

### **2.1.2 Hypothèses de recherche**

#### ***Hypothèse de recherche***

Nos réflexions puisées dans la littérature sur les entreprises d'économie sociale montréalaises nous inclinent à définir une hypothèse centrale de travail selon laquelle, de façon globale, les entreprises d'économie sociale montréalaises intègrent peu ou pas la dimension écologique.

Nous identifions alors une première hypothèse secondaire selon laquelle les initiatives qui intégreraient la dimension environnementale se scinderaient en deux groupes d'initiatives :

- un premier groupe, où l'intégration de la dimension écologique serait au cœur de la mission et des activités de l'entreprise;
- un deuxième groupe, où cette intégration serait marginale, périphérique, secondaire ou partielle.

Dès lors, une deuxième hypothèse secondaire est formulée selon laquelle les initiatives qui réussiraient à concilier durablement les trois dimensions – écologique, sociale et économique – appartiendraient au secteur de l'environnement.

Cette conciliation des trois dimensions, selon notre troisième hypothèse secondaire, serait facilitée par :

- Un contexte territorial local qui lui serait favorable, c'est-à-dire :
  - par la présence d'un leadership individuel ou collectif écologique local;
  - par la présence d'un cadre institutionnel ou d'un capital socioterritorial favorable;
  - et par la volonté et la capacité des acteurs d'innover en ce sens.

### **2.1.3 Indicateurs**

Conformément aux hypothèses précédentes, nous aurons recours à trois groupes d'indicateurs.

#### ***Contexte d'émergence et de développement***

Comme présenté au point 1.3, le tableau 2.1 présente les différentes phases de développement d'une initiative locale d'économie sociale. Pour chacune des étapes est attribuée une série d'indicateurs qui la caractérise à la lumière du modèle interprétatif de Klein (2006, 2009).

Non seulement cette grille nous permet d'observer nos cas d'étude (chap. IV et V), mais aussi les dynamiques du territoire de l'arrondissement Rosemont–La Petite-Patrie au chapitre III.

**Tableau 2.1** Grille de collecte des données du contexte d'émergence et de développement d'une initiative locale

<b>Initiative locale</b>	Le milieu d'émergence et les facteurs déclencheurs Le projet initial (objectifs) et besoins à l'origine du projet (de la communauté et des acteurs) Le secteur d'activité Les instigateurs et les instigatrices
<b>L'action collective</b>	Stratégies pour l'atteinte de l'objectif social Les appuis et reconnaissance du milieu Les difficultés rencontrées dans l'émergence de l'entreprise Forme de l'entreprise possible (OBNL, coopérative, mutuelle)
<b>La mobilisation des ressources</b>	Ressources endogènes et exogènes mobilisées (institutionnelles, politiques, sociales, économiques, environnementales)
<b>La solidarité locale</b>	Sentiment d'appartenance créé par les alliances, les conflits et les compromis
<b>La conscience territoriale</b>	Identité territoriale Conceptions du territoire (sociétal, physique, de production de l'action, réticulaire, symbolique, institutionnel ou administratif)
<b>Le partenariat</b>	Coopération et collaboration entre divers acteurs Densité de l'action collective Profil de la structure organisationnelle Modalités de gouvernance mises en œuvre Répercussions dans la communauté

***Les rapports sociaux, la dimension organisationnelle et la dimension institutionnelle***

Les indicateurs de cette grille sont tirés des travaux d'Yvan Comeau (2000). Sa « grille de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale » est fortement inspirée de la théorie de la régulation. Elle permet de mieux structurer le questionnaire pour l'étude de cas. Les trois dimensions regroupées que sont les rapports sociaux, la dimension organisationnelle et la dimension institutionnelle trouvent également leur origine dans les travaux de Touraine (1973). Cette approche monographique permet d'offrir une base commune afin de mieux comparer les études de cas, de les approfondir dans leur diversité et de dégager les traits généraux.

**Tableau 2.2** Grille de collecte des données d'une entreprise d'économie sociale

<b>La présentation des actrices/acteurs</b>	Les acteurs/actrices présents dans l'activité	
	Le réseau	
<b>La dimension organisationnelle</b>	Le profil Organisationnel	Objectifs
		Aspects stratégiques
		Biens et services produits
		Données financières
	Les processus organisationnels	Production
		Organisation du travail
		Formation
		Consommation
<b>La dimension institutionnelle</b>	Les rapports à l'interne	Le pouvoir formel et informel
		L'inclusion des producteurs/productrices et des usagers/usagères
		Les acquis des producteurs/productrices salariés
	Les rapports externes	
	Les règles juridiques et législatives	
<b>Éléments de synthèse et bilan</b>	Sur le plan des réalisations	
	Sur le plan de l'économie sociale et solidaire	
	Sur le plan sociétal	
	Sur le plan écologique	

### *La dimension de la durabilité*

Les indicateurs de la dimension de la durabilité sont extraits des travaux de plusieurs auteurs. La définition du développement durable de Corinne Gendron (2006, 2007) nous permet de structurer les indicateurs en fonction de son principe hiérarchique (voir la fig. 1.1). Les dimensions économique, sociale et écologique perçues sous l'angle de la durabilité de Marie-Claude Smouts (2005) nous permettent de cibler les caractéristiques mises en articulation. En ce qui concerne sa dimension sociale, elle rejoint les propos de Laville (1994), c'est pourquoi le terme de solidarité démocratique semble approprié. Quant aux indicateurs spécifiques de la dimension économique et la dimension sociale, ils sont extraits du *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale* du Réseau d'investissement social du Québec (RISQ, 2004). Enfin, les indicateurs de la dimension écologique sont issus des travaux de Vaillancourt (1995, 1999) et autres documents relatifs à la dimension écologique dans une organisation.

Au total, ces indicateurs nous permettent de mieux comprendre la conciliation des trois types d'objectif (voir les app. C, D, E). Cette grille a été le principal outil au moment des entrevues (voir l'app. B). Le tableau 2.3 à la page suivante regroupe les principaux indicateurs des objectifs.

Tableau 2.3 Grille des indicateurs des dimensions de la durabilité

<b>Objectifs économiques (développement économique ?)</b>	<b>ÉQUITÉ</b>	<b>Maintien et transmission de la capacité productive d'une génération à l'autre</b>		Marché			
				Viabilité			
				Exploitation			
				Structure financière			
<b>Objectifs sociaux (finalité sociale ?)</b>	<b>ÉQUITÉ</b>	<b>Solidarité démocratique (intragénérationnelle et intergénérationnelle)</b>		Qualité de l'actif			
				Finalité sociale: concordance avec les 4P			
				Ancrage dans le milieu			
				Équité de direction			
				Conseil d'administration			
				Ressources humaines			
				Finalité sociale : concordance avec les 4P			
Ancrage dans le milieu							
<b>Objectifs écologiques (intégrité écologique ?)</b>	<b>ÉQUITÉ</b>	<b>Protection et conservation de l'écosystème dans les activités de :</b> - Production - Consommation et approvisionnement - Gestion quotidienne	<b>Ressources naturelles (eau, air, sol)</b>	Économiseur d'eau			
				Gestion durable des eaux usées			
				Entretien et maintenance			
				Santé et sécurité au travail (matières dangereuses)			
						<b>Énergie</b>	Transport durable (vélo, transport en commun, covoiturage)
							Émission responsable de polluants
							Lutte contre les changements climatiques (maîtrise des émissions de gaz)
						<b>Déchets</b>	Alimentation responsable (locale, agriculture durable, etc.)
							Forêt durable (achat de papier recyclé)
							Installations physiques et équipements (immobilier, sites et bâtiments)
				Consommation responsable (achat ou utilisation de produits biologiques, naturels, écologiques ou équitables)			
				Habitat/bâtiment écologique			
				Économiseur d'énergie (procédé, chauffage, éclairage et transport) ou contribution à l'efficacité énergétique			
				Utilisation d'énergie renouvelable et propre			
				Consommation responsable des matières premières			
				Réduction matières résiduelles (ex : produits sans emballage)			
				Réutilisation, recyclage, compostage et valorisation			
				Choix de produits et services responsables (aménagement, production, consommation, construction)			
<b>Écocitoyenneté (objectif collectif du vivre ensemble écologique)</b>							

## 2.2 Méthode de collecte de données

### 2.2.1 Approche méthodologique

Dans le cadre cette recherche, nous utiliserons l'approche qualitative. Cette méthode se réalise :

[...] Par une mise en relation d'un ensemble d'éléments suffisamment organisé pour orienter nos actions ou celle de quelqu'un d'autre (chercheur ou praticien). Ainsi, viser à mieux comprendre une situation implique que nous tenterons de déterminer les principaux éléments à mettre en relation pour produire une représentation cohérente un modèle qui puisse servir à appréhender telle ou telle situation. [...] Les méthodes qualitatives d'analyse des données s'appuient essentiellement sur l'induction, les propositions relatives aux relations porteuses de signification sont tirées, induites, des observations. [...] Il s'agit de comprendre une situation particulière propre à un contexte donné (Mongeau, 2008 : 30-31).

Dans ce cas-ci, elles sont dites qualitatives, car elles tiennent des discours des individus et non d'un calcul. Et ces discours sont inscrits dans deux études de cas que sont la *Société de développement Angus* et les *Services horticoles, les Pousses urbaines*. L'étude de cas permet de conjuguer l'observation participante, les ressources documentaires relatives aux pratiques ainsi que les discours relatifs à l'objet d'étude. Cette approche permet de saisir l'objet à l'étude dans les dimensions temporelle et géographique comme il s'inscrit dans un milieu social donné. L'emphase est mise sur les acteurs et la relation directe avec le terrain (Deslauriers et Kérésit, 1997).

Nous utiliserons trois types de méthodes qualitatives de collecte de données : l'analyse documentaire, l'entrevue semi-dirigée et l'observation participante. L'orchestration des données, des écrits et des entrevues menées a permis de connaître et de comprendre les pratiques des diverses initiatives qui se sont donné des moyens parfois innovateurs afin d'articuler durablement leurs trois types d'objectifs. Ces trois méthodes qualitatives relèvent définitivement de la sociologie compréhensive.



La compréhension de la personne n'est qu'un instrument : le but du sociologue est l'explication compréhensive du social (Kaufmann, 1996 : 23).

### **2.2.2 Recherche documentaire**

Depuis 2008, notre implication au sein du milieu de l'économie sociale nous ont menée à nous questionner sur les pratiques écologiques. La recherche documentaire a commencé de manière ponctuelle en consultant quelques articles sur le développement durable et des ressources organisationnelles (document d'événements, plan d'action vert ou outils écologiques des organisations, etc.). En 2009, des chercheurs et praticiens regroupés au sein du Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale (RQRP-ÉS) se sont penchés sur le sujet le temps d'une phase exploratoire de recherche. À titre d'assistante de recherche au sein de ce groupe, la rencontre avec des chercheurs d'autres disciplines a permis d'identifier de nouvelles ressources documentaires, et plus particulièrement, celles issues du domaine environnemental. En outre, l'expérience de recherche dans le cadre de la réalisation d'une émission de radio sur l'économie sociale et solidaire au Québec nous ont permis d'avoir accès à une série de documents parfois inaccessibles (ex. : document de travail confidentiel).

La revue de la littérature, qui nous a permis de bien définir notre cadre théorique, s'est amorcée depuis le commencement du parcours du mémoire. Au fur et à mesure des lectures, notre cadre d'analyse s'est de plus en plus circonscrit pour enfin cerner convenablement notre objet de recherche. En ce qui concerne le territoire d'étude, et plus spécifiquement le chapitre sur le rapport *environnement-économie sociale* à Montréal, la recension des écrits est constituée de documents publics de la région de Montréal (ex. : Premier plan stratégique de développement durable de la collectivité montréalaise – Phase 2007-2009), des organisations dans le secteur environnemental ou de l'économie sociale, et de documents universitaires (ex. : mémoire de maîtrise sur le développement durable à Montréal). Quant aux initiatives locales, quelques documents internes de l'organisation nous ont été transmis (plan d'action, bilan, etc.).

Somme toute, nous pouvons classer les ressources documentaires en quatre groupes :

- a) Les données statistiques pertinentes pour appuyer les observations de notre démarche qualitative;
- b) Les écrits théoriques liés au sujet de recherche (ex. : article scientifique, ouvrage);
- c) Les ressources médiatiques (ex. : cahier dans le journal *Le Devoir* sur la Société de développement Angus, site Web);
- d) Les documents organisationnels et institutionnels (ex. : plan d'action de la Société de développement Angus, mémoire du Chantier de l'économie sociale sur les ressourceries, profil socioéconomique de l'arrondissement Rosemont–La Petite-Patrie, Plan d'action de développement durable 2008-2010 du gouvernement du Québec).

### **2.2.3 Observation participante**

Dans le cadre d'une démarche de recherche qualitative en contact avec le terrain, l'observation participante peut être très éclairante sur les rapports sociaux informels. De l'été 2007 à l'hiver 2009, nous avons participé à plus d'une dizaine de rencontres de deux comités – dont le comité accès à l'emploi et plus particulièrement le comité vert – ainsi que deux rencontres collectives (bilan de la démarche Décider Rosemont ensemble) s'inscrivant dans la démarche de priorités du quartier Rosemont. Les participants des comités sont des citoyens et des intervenants liés à la problématique (environnement, main-d'œuvre). Les réunions se tiennent une fois tous les deux mois dans les locaux du *Centre Gabrielle et Marcel Lapalme* qui regroupe la plupart des organisations communautaires du quartier Rosemont dont la Corporation de développement communautaire (CDC) de Rosemont. Les informations recueillies sous forme de notes ou de procès-verbaux nous permettent d'approfondir les rapports sociaux liés à l'environnement de l'arrondissement, la dynamique d'acteurs et les enjeux du quartier.

Bien que des notes descriptives ont été prises lors des rencontres pour comprendre principalement les dynamiques socio-territoriales du quartier Rosemont (voir chap. III),

l'opérationnalisation de l'observation participative se caractérise davantage par une méthode d'imprégnation sur le terrain que par la constitution d'un corpus dépouillé et traité dans l'analyse des données. En d'autres termes, l'imprégnation se caractérise par une participation dans des situations pouvant contribuer à mieux comprendre le sujet sans pour autant procéder par une « méthode stricte » de prise de notes. Néanmoins, en vivant ces expériences, nous avons pu observer et se familiariser avec la culture locale. Ceci nous a permis de mieux décoder les faits et les actions des individus et des organisations et de mieux interpréter les données relatives à l'enquête. En somme, ces expériences nous ont permis de mieux conceptualiser, analyser, « intuitiver » et interpréter. Cette connaissance sensible acquise via l'imprégnation a donc été complémentaire aux deux études de cas, les situant dans leur contexte socio-territorial.

#### **2.2.4 Entrevues**

##### *Expérience exploratoire*

L'expérience exploratoire se résume en trois temps : une expérience de recherche sur le territoire de Rosemont de l'été 2007 à l'hiver 2009; une implication permanente dans le milieu pratique de l'économie sociale; et des entretiens exploratoires avec les individus de l'échantillon. Dans le cadre d'une recherche menée sur l'approche territoriale intégrée des stratégies de lutte contre la pauvreté et l'exclusion, nous avons réalisé une monographie du quartier Rosemont où 26 intervenants de diverses organisations et institutions ont été rencontrés. Dans ce contexte, nous avons bien saisi la dynamique d'acteurs du territoire. De plus, depuis plus de trois années, nous avons été actives dans le milieu de l'économie sociale notamment au sein du comité jeunesse du Chantier de l'économie sociale. Le Chantier de l'économie sociale est d'ailleurs considéré comme le « réseau des réseaux » de l'économie sociale au Québec, entre autres parce que son conseil d'administration est composé d'intervenants majeurs dans divers secteurs de l'économie sociale et de pôles régionaux d'économie sociale. À cet égard, durant l'année 2009, nous avons siégé d'office au conseil d'administration à titre de porte-parole du comité jeunesse. En ce qui a trait à notre recherche, cette expérience pratique a été enrichissante pour appréhender les défis globaux du

mouvement de l'économie sociale, notamment ceux environnementaux. Parallèlement, tous les entretiens préliminaires avec les individus de l'échantillon ont permis de mieux préparer les entrevues et de compléter les informations relatives à l'étude de cas. Enfin, au mois de mars 2009, nous avons réalisé une entrevue exploratoire avec un chercheur dans le domaine environnemental qui avait participé à la mise sur pied (1997) du Laboratoire du développement durable dans le quartier Rosemont. Ce projet n'existe plus aujourd'hui.

### *Entrevues individuelles semi-dirigées*

Au cours de la période du 13 octobre au 9 décembre 2009, nous avons mené sept entrevues individuelles semi-dirigées. La durée moyenne des entrevues a été de 90 minutes. Tous les interviewés ont consenti à la présence d'un support sonore et à signer le formulaire de consentement libre et éclairé approuvé par le Comité de déontologie du Département de sociologie de l'Université du Québec à Montréal. Toutes les entrevues des répondants ont eu lieu dans les locaux de l'organisation, à l'exception d'une entrevue à la résidence de la participante. Le bien-être des participants a été assuré en prenant le temps de leur expliquer la nature et les objectifs de la recherche. De plus, une copie du formulaire de consentement leur avait été fournie au préalable afin qu'ils aient le temps de le lire et de bien répondre à leurs questions sur la recherche, le déroulement, la nature de leur participation, la préservation de la confidentialité des informations personnelles, l'anonymat des répondant(e)s et la raison pour laquelle nous souhaiterions enregistrer l'entrevue (voir l'app. A). Lors de l'entrevue, nous avons abordé les questions relatives au processus d'articulation des trois objectifs de l'initiative locale d'économie sociale.

Au total, sept entrevues semi-dirigées ont été réalisées. Parmi les répondants, on compte des directeurs et des employés des deux initiatives étudiées (deux personnes pour chaque initiative) ; des acteurs d'une initiative locale de développement environnemental (dont un administrateur, un directeur) et un responsable du développement dans un réseau national d'économie sociale.

## *L'échantillon*

### *— Univers d'analyse*

Les pratiques des deux initiatives locales d'économie sociale constituent l'univers d'analyse, voire le lieu d'observation. À partir de l'univers d'analyse découleront l'échantillon et le matériau. Les pratiques de l'initiative constituent donc le lieu de médiation entre le théorique et l'observable. La sélection des deux initiatives locales dans l'arrondissement Rosemont-La-Petite-Patrie où la dimension écologique est relativement intégrée se justifie par une intuition qu'il s'agit de lieux d'observation de prédilection pour analyser l'objet en question.

### *— Le matériau de recherche utilisé*

Le contenu discursif constitue le matériau de recherche qui sera soumis à l'analyse. Il s'agit d'un type de matériau vivant, car il est produit par l'activité de la chercheuse et aussi provoqué par elle. En d'autres termes, le contenu discursif comporte les discours sur les pratiques de l'entreprise en question ou sur les pratiques sur un territoire donné. Il est pertinent pour répondre à la question de recherche parce qu'il révèle l'expérience vécue par les acteurs et les actrices des initiatives. Les discours et les pratiques sont directement reliés aux conceptions organisationnelles et institutionnelles de l'initiative et à leur expérience vécue. On cherche donc à dévoiler le « comment » à travers le contenu discursif et les pratiques, ce qui serait difficile d'observer via des textes de lois ou des données quantitatives. Par conséquent, une grille d'entrevue a été réalisée pour répondre à la question de recherche. Cette grille (questionnaire qualitatif) s'est inspirée de la grille d'étude de cas de Yvan Comeau pour les entreprises d'économie sociale et d'autres éléments relatifs au thème de la recherche (durabilité, dimension écologique). La réflexivité au moment de la construction de la grille était nécessaire, car il y a un rapport de proximité entre le rôle de la chercheuse et le matériau. Par ailleurs, la question de la temporalité doit être prise en compte, car le contenu discursif est reconstruit par la personne qui nous le discute au moment de l'entrevue.

— *Méthode d'échantillonnage*

Le type d'échantillon utilisé est non probabiliste par choix raisonné, car il est question de sélectionner des caractéristiques à partir desquelles on fixe des quotas. Essentiellement, on choisit les cas qui semblent les plus pertinents. En l'occurrence, les deux études de cas sélectionnées semblaient démontrer des « conditions gagnantes » d'intégration de la dimension écologique au sein de leur entreprise. De plus, elles sont situées dans un territoire fertile d'expériences de développement durable. Elles sont donc inductives et pourront nous permettre de répondre aux questions de recherche notamment sur les moyens utilisés pour concilier durablement leurs objectifs sociaux, économiques et écologiques. On vise la diversité et la complémentarité ou encore ce qui apparaît de commun.

La population à étudier comporte des acteurs et des actrices de l'économie sociale de deux initiatives d'économie sociale. On doit tenir compte de trois principes lors du choix de l'échantillon. Sur le plan épistémologique, on doit reconnaître qu'il est impossible de saisir toute la complexité des processus de conciliation durable étant donné l'entière des conditions possibles qu'elle peut nécessiter. Sur le plan théorique, entre les discours des acteurs et des actrices de l'économie sociale et des chercheurs, la distance peut parfois générer le danger des interprétations et des explications théoriques qui glissent vers la subjectivité, l'incohérence ou l'invalidité. Sur le plan méthodologique, la grille d'entrevue doit avoir la capacité de dégager les différents rapports sociaux internes et externes et d'associer la mise en œuvre de la dimension écologique dans l'entreprise aux théories mobilisées.

— *Description de l'échantillon*

Dans une perspective de valider ou non nos hypothèses, nous avons construit notre échantillon en fonction de ce qu'il pourrait nous apprendre sur le rapport environnement-économie sociale à Montréal; la prise en compte de la dimension écologique dans l'arrondissement Rosemont-La Petite-Patrie; et les deux initiatives locales d'économie sociale. Tout bien considéré, notre échantillon est divisé en deux groupes : l'un est composé

de répondants des initiatives locales étudiées, et l'autre, de répondants de la communauté élargie.

En ce qui concerne les répondants des deux initiatives locales étudiées, nous avons retenu trois caractéristiques : le nombre d'individus (le nombre de deux personnes par initiative semblait suffisant) ; le rôle de l'acteur ou de l'actrice dans l'entreprise (direction et responsable du développement); le lieu d'implication et une connaissance minimale des enjeux du développement durable. Quant au deuxième groupe (communauté élargie), les caractéristiques retenues sont leur lieu d'implication – une organisation qui travaille sur les enjeux reliés à notre objet d'étude; une connaissance des enjeux du développement durable et/ou de l'économie sociale sur le territoire montréalais et/ou rosemontois. Somme toute, les unités d'analyse comprennent deux gestionnaires et deux employés des initiatives, un intervenant local, un administrateur local, un acteur national d'économie sociale. Le tableau 2.4 permet de regrouper les caractéristiques de l'échantillon selon le nombre d'entrevues.

**Tableau 2.4** Description de l'échantillon

<b>Catégorie d'entrevue</b>	<b>Nombre d'entrevues selon les caractéristiques</b>
<b>Initiatives locales étudiées</b>	<b>4</b>
<u>Lieu d'implication</u> <i>Société de développement Angus</i> <i>Les Services horticoles Pousses Urbaines</i>	<b>2</b> <b>2</b>
<u>Rôle dans l'organisation</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur ou directrice (D)</li> <li>• Horticulteur responsable (H)</li> <li>• Conseiller ou conseillère en développement durable (C)</li> </ul>	<b>2</b> <b>1</b> <b>1</b>
<u>Connaissance des enjeux du développement durable</u>	<b>4</b>
<b>Communauté élargie</b>	<b>3</b>
<u>Lieu d'implication nationale</u> <i>Chantier de l'économie sociale</i>	<b>1</b>
<u>Lieu d'implication régionale et locale</u> <i>Société de développement environnemental de Rosemont</i>	<b>2</b>
<u>Connaissance des enjeux du développement durable à Montréal</u>	<b>1</b>
<u>Connaissance des enjeux du développement durable à Rosemont</u>	<b>1</b>
<u>Connaissance des enjeux de l'économie sociale au Québec</u>	<b>1</b>

Les références aux divers rôles des répondants et des organisations à la fin des citations situent d'abord l'organisation par son acronyme et ensuite les abréviations du rôle des acteurs : Les Services horticoles, Les Pousses urbaines (PU), Société de développement Angus (SDA), Société de développement environnemental de Rosemont (SODER), directeur ou directrice (D), horticulteur (H) et conseiller ou conseillère en développement durable (C).



## CHAPITRE III

### ÉCONOMIE SOCIALE ET ENVIRONNEMENT À MONTRÉAL : LE CAS DE L'ARRONDISSEMENT ROSEMONT–LA PETITE-PATRIE

L'étude de la manifestation spatiale des initiatives d'économie sociale à considération écologique est une perspective qui pourrait certainement alimenter les débats autour du développement durable et de ses modalités de mise en œuvre. Non seulement parce que leur finalité est sociale, mais parce qu'elles prennent en compte la dimension écologique – dans leur mission ou leur activité – et parce qu'elles entretiennent des liens étroits avec les milieux et les collectivités locales où elles sont ancrées. Ainsi, le territoire, médiatisant le rapport de la société à l'espace, « joue un rôle actif dans tout processus d'incubation de propositions de changement sociétal à partir desquelles peuvent être structurés de nouveaux arrangements sociaux ou de nouvelles modalités de régulation et de gouvernance » (Fontan et Klein, 2004 : 139). En ce sens, l'étude de l'inscription des deux initiatives retenues dans leur contexte d'émergence pour répondre à notre question de recherche est prééminente.

Le présent chapitre permettra d'étayer les balises de nos hypothèses en ce qui concerne l'existence de deux groupes d'initiatives locales d'économie sociale qui intègrent la dimension écologique : celles dont l'intégration de cette préoccupation est dite centrale, et celles qui l'intègrent de façon périphérique. Pour y arriver, nous traiterons de la relation entre « environnement » et « économie sociale » aux échelles régionale et locale. Nous révélerons d'ailleurs certains constats d'entreprises collectives œuvrant dans le secteur environnemental à Montréal. Nous situerons ensuite les dynamiques socioterritoriales du milieu d'émergence et l'histoire des actions collectives écologiques que l'on y trouve. Certes, plusieurs aspects sociaux et institutionnels de l'arrondissement Rosemont–La Petite-Patrie seront présentés.

### **3.1 Contexte du rapport environnement/économie sociale**

Une définition étroite de l'articulation entre « développement durable et économie sociale » pourrait se ramener à la population des entreprises d'économie sociale qui sont actives dans le secteur environnemental. Or, il y a des initiatives qui intègrent la dimension écologique sans pour autant vendre des produits ou des services écologiques. De plus, la dimension écologique peut être une aspiration de l'organisation et se trouver intégrée dans une partie de l'activité ou même être tout simplement une dimension de la gestion de l'entreprise. Très rares sont les auteurs qui se sont penchés sur cette définition.

#### **3.1.1 Le développement durable et l'économie sociale à Montréal**

Cette section permet de mieux saisir le compromis social autour du développement durable et de l'économie sociale à Montréal. De plus, à partir d'une étude menée sur la dimension environnementale des entreprises d'économie sociale à Montréal, nous en dégagerons deux types d'initiatives locales : celles dont la dimension environnementale est centrale et celles dont elle est partiellement intégrée.

##### *3.1.1.1 Premier plan stratégique de développement durable de la collectivité montréalaise*

En novembre 2002, le nouveau maire, Gérald Tremblay, invitait la fonction publique municipale et les représentants de la société civile autour d'un évènement afin de construire une vision commune de la ville. Lors de cet évènement du Sommet de Montréal, les discussions et les débats étaient configurés autour de cinq chantiers :

- Montréal, métropole de création et d'innovation, ouverte sur le monde;
- Montréal, métropole de développement durable;
- Montréal, métropole agréable à vivre, solidaire et accueillante;
- Montréal, métropole démocratique, équitable et transparente;
- Montréal, une administration performante au service des citoyens.

À la fin des travaux du chantier sur le développement durable, qui portaient plus spécifiquement sur la gestion intégrée de l'environnement, les participants ont fait consensus afin que la Ville de Montréal se dote d'un plan de développement durable. Le 20 avril 2005, la Ville de Montréal adopte son *Premier Plan stratégique de développement durable de la collectivité montréalaise*. Il fut élaboré par un comité directeur composé de fonctionnaires. Quant au comité de partenaires composé de membres issus de divers secteurs (ex. : syndicat, entreprise privée, organisme communautaire, arrondissement, milieu de l'éducation, entreprise d'économie sociale), il a permis de guider l'administration municipale dans ses choix et d'élaborer le plan. Le plan comporte deux phases de réalisation : la première couvrant la période 2005-2006 comptait 24 actions, et la deuxième comptait 36 actions pour la période 2007-2009. Il est quand même significatif de noter qu'une des actions est la promotion de l'économie sociale. Somme toute, l'ensemble des actions s'articule autour de quatre orientations (Ville de Montréal, 2007) :

- Améliorer la qualité de l'air et réduire les gaz à effet de serre;
- Assurer la qualité des milieux de vie résidentiels;
- Pratiquer une gestion responsable des ressources;
- Adopter de bonnes pratiques de développement durable.

Dans le cadre d'un mémoire de maîtrise mené sur le *Premier plan stratégique de développement durable de la collectivité montréalaise*, l'auteure, Rebecca Desaulniers, propose que le processus d'élaboration repose sur une approche partenariale qui se résume à un compromis de coexistence, c'est-à-dire une « transaction sociale résultant d'une séquence d'ajustements successifs entre les acteurs qui coopèrent de façon conflictuelle » (2009 : 105). Elle nous informe du fait que plusieurs membres issus du comité de partenaires, notamment ceux issus du milieu environnemental (particulièrement le Conseil régional d'environnement de Montréal), éprouaient certaines déceptions à la lecture du plan final où certaines recommandations n'avaient pas été retenues par le comité directeur. Somme toute, elle dresse néanmoins un bilan relativement positif. Elle conclut que :

[...] La majorité des répondants affirmèrent que le Plan a le grand mérite d'avoir permis un rapprochement entre les divers acteurs : entreprises, gouvernements,

groupes en environnement et autres. Enfin, en ce qui concerne le prochain Plan 2010-2015, la majorité des répondants s'attendent à un contenu plus ambitieux. En définitive, nous constatons que Montréal a encore beaucoup de défis à relever pour que son trajet de développement devienne durable (Deslauriers, 2009 : 105).

*- Les projets Quartiers 21 à Montréal*

Les projets *Quartiers 21* s'inspirent globalement de l'*Agenda 21* issu du Sommet de Rio visant la mise en œuvre des principes du développement durable à l'échelle locale. À l'échelle du territoire montréalais, ce sont 12 projets *Quartiers 21* qui ont été élaborés entre 2005 et 2009. Tout d'abord, ces projets favorisent la sensibilisation et la participation des citoyens aux enjeux environnementaux, sociaux et économiques de leur communauté. En second lieu, la démarche vise une concertation locale entre les divers acteurs institutionnels, communautaires et privés.

Les projets *Quartiers 21* s'inscrivent dans les actions du *Premier plan stratégique de développement durable de la collectivité montréalaise*. Les promoteurs ont un soutien technique et un soutien financier sur une période de trois années issus de la Ville de Montréal, de l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal, et de l'Agence de la Santé publique du Canada.

Les objectifs poursuivis des projets de *Quartiers 21* à Montréal sont :

- L'application locale des orientations du *Plan stratégique de développement durable de la collectivité montréalaise*, notamment par le transport durable, le développement de points d'eau, le verdissement, la valorisation de l'agriculture urbaine;
- Le développement de nouvelles initiatives locales novatrices en termes d'intégration des dimensions environnementale, sociale et économique;

- La mobilisation et la concertation entre les citoyens, les entreprises privées, les organismes communautaires, les entreprises d'économie sociale autour de la mise en œuvre des principes de développement durable.

Le promoteur du projet peut être une administration locale (arrondissement), un regroupement d'organismes appuyé par l'administration locale (ex. : CDÉC Rosemont–Petite-Patrie) ou un organisme du milieu appuyé par des partenaires et l'administration locale (ex. : SODER). Selon le *Guide pour des Agendas 21 locaux*<sup>13</sup>, les projets des *Quartiers 21* à Montréal doivent répondre aux critères suivants (Bergeron et Miller, 2008) :

- Concordance avec les principes du développement durable et les orientations du *Premier plan stratégique de développement durable de la collectivité montréalaise*;
- Multidimensionnalité de la proposition pour intégrer tous les volets du développement durable;
- Inspirant, novateur, fait preuve d'exemplarité pour les autres quartiers;
- Pertinence, cohérence, faisabilité et efficacité des objectifs et des activités (capacité de réalisation);
- Intégration avec d'autres démarches de développement dans le quartier, par exemple la revitalisation urbaine, le développement social et mobilisation des acteurs par le partenariat;
- Résultats attendus mesurables à court et moyen terme;
- Mécanismes en vue d'impliquer la population;
- Montage financier dont un soutien, financier ou autre, de l'administration locale;
- Démarches de financement supplémentaire.

La section 3.1.2 nous permettra d'approfondir plus concrètement les projets de l'arrondissement Rosemont–La Petite-Patrie.

---

<sup>13</sup> Pour en connaître davantage : [http://www.a211.qc.ca/17526\\_fr.html](http://www.a211.qc.ca/17526_fr.html)

### *3.1.1.2 Aperçu de l'économie sociale à Montréal*

Dans le cadre du Sommet sur l'économie sociale et solidaire de novembre 2006, des portraits d'économie sociale ont été réalisés sur l'ensemble des régions du Québec. Le secteur d'économie sociale dans la grande région de Montréal compte 532 entreprises d'économie sociale, ce qui génère environ 6000 emplois et un chiffre d'affaires de plus de 300 millions de dollars. Ces entreprises collectives recouvrent plusieurs secteurs d'activité qui répondent à diverses « problématiques liées à la pauvreté, à l'exclusion, aux inégalités sociales, à la revitalisation des quartiers, à l'accessibilité au logement, à la démocratisation culturelle et aux questions environnementales » (Fontan, Klein, Tremblay, 2009 : 77-78).

À l'instar de la majorité des régions du Québec, il existe un pôle régional d'économie sociale pour la grande région de Montréal qui a comme mandat de promouvoir l'économie sociale et de favoriser la concertation et le partenariat entre les acteurs locaux et régionaux en économie sociale afin de concilier leurs interventions de manière structurante pour la région. Né en 1997, le Comité d'économie sociale de l'île de Montréal (CÉSÎM) est un comité-conseil de la Conférence régionale des élus (CRÉ) de Montréal. Il est composé :

- D'entreprises d'économie sociale de Montréal (dans les secteurs des arts et de la culture; du commerce et de la consommation; des communautés culturelles; des communications et multimédia; de l'environnement; du loisir et du tourisme; des médias communautaires; de la restauration; des services à la personne; et des services aux entreprises et aux organisations);
- De réseaux d'entreprises (liés aux problématiques d'aide domestique, d'habitation et d'insertion) et de ressources de soutien à l'économie sociale (CLD, CDEC, coopératives);
- De représentants des syndicats (CSN, FTQ);
- De représentants du secteur public liés à l'économie sociale dont le Bureau de l'économie sociale de la Ville de Montréal; Investissement Québec; Emploi-Québec; le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT).

Outre sa fonction de pôle régional d'économie sociale au sein du Chantier de l'économie sociale, il participe au sein d'autres lieux de concertation aux échelles régionale et nationale. De plus, le CÉSÎM copréside le Groupe régional d'activités partenariales (GRAP) de Montréal au sein du Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale (RQRP-ÉS). En ce qui concerne l'intégration de la dimension écologique, outre la présence d'un représentant du secteur environnemental au sein du comité, il n'y a aucune politique verte. Il faut cependant comprendre que le CÉSÎM est un sous-comité de la CRÉ de Montréal et que ce dernier comporte un autre sous-comité sur l'environnement et le développement durable. Pour l'instant, la prise en compte de la dimension écologique est pratiquée de manière plutôt sectorielle que transversale.

Sur le plan politique, le Sommet de Montréal de juin 2002 a également constitué un moment notoire pour le développement de l'économie sociale de la région métropolitaine montréalaise. Plusieurs enjeux avaient été soulevés lors de cet événement convoqué par le nouveau maire, dont l'harmonisation entre la croissance économique et la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale; le développement local; la participation citoyenne; etc. Dans les suites des travaux du Sommet de Montréal, la Ville de Montréal a établi un partenariat avec les acteurs de l'économie sociale de la région. À l'hiver 2009, ce partenariat fait partie de l'ensemble des politiques, stratégies, programmes et des plans d'action de la Ville de Montréal. Comme présenté par la Ville de Montréal dans le document « Un partenariat en économie sociale pour un développement solidaire et durable » :

[...] La Ville de Montréal propose aux acteurs de l'économie sociale montréalaise de s'associer à elle dans un partenariat qui repose sur la reconnaissance de responsabilités partagées dans la mise en œuvre d'un plan d'action à long terme.

Cette démarche a pour but :

- De reconnaître formellement la contribution de l'économie sociale au développement de Montréal;
- De soutenir l'économie sociale en s'appuyant sur les acquis passés, en renforçant les moyens existants et en adoptant de nouvelles façons de faire qui permettront son épanouissement;
- De consolider et d'accroître la contribution des acteurs de l'économie sociale au développement durable de la métropole du Québec par le biais de la création et du développement d'entreprises collectives répondant aux besoins de ses citoyens (Ville de Montréal, 2009 : 4).

Ce partenariat se déploie autour de trois orientations majeures :

- La complémentarité de Ville de Montréal et des acteurs de l'économie sociale, car ces derniers offrent des infrastructures et des services qui répondent aux besoins des citoyens tout en améliorant leur qualité de vie;
- La prise en charge citoyenne de l'activité économique;
- L'ancrage de l'économie sociale dans le développement local. À ce sujet, la Ville de Montréal admet que les entreprises d'économie sociale contribuent au développement social et économique des arrondissements. Elle ajoute que « les CDEC ont été, et sont toujours, des acteurs importants de l'économie sociale. En outre, depuis que le gouvernement du Québec a transféré à la Ville de Montréal la responsabilité du développement local, les CLD ont été mandatés pour soutenir le développement de l'économie sociale dans les arrondissements. D'autres organisations de soutien, tels la coopérative de développement régional Montréal-Laval (CDR), les groupes de ressources techniques (GRT) et les organisations de la finance solidaire, contribuent également à l'ancrage de l'économie sociale dans le développement de Montréal » (Ville de Montréal, 2009 : 15).

Pour ce faire, elles retiennent cinq axes d'intervention :

1. Un soutien à l'entrepreneuriat collectif (ex. : s'assurer que les services des CLD sont adaptés aux entreprises; favoriser les partenariats; etc.);
2. Un rôle plus grand de l'économie sociale aux grands projets montréalais (ex. : présence de représentants de l'économie sociale auprès des responsables des projets publics);
3. Un apport plus grand de l'économie sociale à l'amélioration de la qualité de vie de la population (ex. : soutenir le secteur culturel);
4. Des pratiques d'affaires plus ouvertes à l'économie sociale (ex. : recours de la Ville de Montréal aux services des entreprises d'économie sociale);
5. Une promotion mieux intégrée de l'économie sociale (ex. : ententes de gré à gré).



Un tel partenariat a été bien reçu dans le secteur de l'économie sociale de la région de Montréal. Il faut dire qu'un comité consultatif, composé de praticiens et de chercheurs de l'économie sociale, avait suivi cette démarche. Par ailleurs, Nancy Neamtan, présidente et directrice générale du Chantier de l'économie sociale, a participé à ce comité consultatif. Lorsque la Ville de Montréal a dévoilé le partenariat, elle a déclaré dans un communiqué :

Avec la crise économique et financière actuelle, nous devons repenser notre conception de l'économie et les rapports que nos institutions publiques entretiennent avec les acteurs économiques. Nous oublions trop rapidement que l'économie sociale offre de multiples solutions viables et riches en respect des besoins de nos collectivités. L'économie sociale a son rôle à jouer dans le développement de la métropole, tout comme dans le reste du Québec. Ce nouveau partenariat entre les acteurs de l'économie sociale de Montréal et l'administration municipale est réjouissant parce qu'il inaugure le début d'une relation ne pouvant que grandir et s'enrichir (Chantier de l'économie sociale, 11 mars 2009 : 1).

À la lumière de ce qui précède, les rapports sociaux entre l'administration municipale et le milieu de l'économie sociale se concrétisent dans une démarche partenariale permettant de créer de nouveaux arrangements socio-institutionnels. Cependant, ce partenariat se réalise plutôt de manière informelle en ce qui concerne l'approvisionnement de la Ville de Montréal auprès des entreprises d'économie sociale. Il n'y a aucune politique formelle en matière d'achat préférentiel des produits et des services de l'économie sociale, de même pour les produits écologiques du secteur. De plus, le 17 juin 2009, le gouvernement du Québec a modifié diverses dispositions législatives concernant le domaine municipal (L.Q. 2009, c. 26, P.L. n° 45) à propos des contrats de gré à gré avec les organismes sans but lucratif. Dorénavant, la municipalité doit obtenir l'autorisation du ministre des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire pour pouvoir octroyer un contrat de gré à gré à un organisme à but non lucratif dans le domaine des matières résiduelles. Autrefois, la municipalité détenait ce pouvoir. Le cadre normatif provincial limite donc le pouvoir municipal d'encourager le secteur de l'économie sociale à l'échelle locale.

### *3.1.1.3 Articulation économie sociale-environnement à Montréal : deux types d'initiative*

Au terme de cette section sur le développement durable et l'économie sociale à Montréal, il convient d'identifier là où s'articulent concrètement les deux approches. Pour ce faire, nous présentons deux groupes d'initiatives d'économie sociale qui intègrent la dimension écologique en se basant sur les résultats de l'enquête exploratoire menée à l'automne 2008 dans le cadre du Groupe de recherche partenariale de Montréal (GRAP Montréal) du Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale (RQRPÉS). Ce portrait exploratoire présente un état de la situation sur le secteur de l'économie sociale voué à la question environnementale.

Les objectifs initiaux étaient :

- De réaliser un portrait exploratoire des entreprises coopératives et des organisations sans but lucratif de l'économie sociale liées à la question environnementale;
- De vérifier auprès de quelques représentants de la population étudiée la pertinence de voir ces organisations ou entreprises se regrouper afin de faciliter leur mise en dialogue avec la Ville de Montréal.

Pour l'intérêt de ce mémoire, le premier objectif nous interpelle davantage. Néanmoins, nous partagerons quelques constats qui résultent des entrevues et qui se rapportent à notre question de recherche.

Au départ, le portrait a permis d'identifier<sup>14</sup> 95 entreprises d'économie sociale sur un bassin de 532 recensées à Montréal en 2006<sup>15</sup> qui semblaient intégrer la dimension

---

<sup>14</sup> Les sources du repérage étaient le site internet du Portail du Chantier de l'économie sociale (<http://economiesocialequebec.ca/>); le Répertoire des entreprises d'économie sociale du CESIM (2006-2007); la liste des membres montréalais du Réseau québécois des groupes écologistes; la liste produite par le Conseil régional de l'environnement de Montréal; et le répertoire « Couleur bazar » de la Ville de Montréal.

<sup>15</sup> Selon le portrait statistique de la région de Montréal du Chantier de l'économie sociale réalisé pour le Sommet sur l'économie sociale et solidaire en 2006, on comptait près de 532 entreprises d'économie sociale (OSBL ou coopérative) dans la région métropolitaine, ceci excluant les coopératives du Mouvement Desjardins. Il faut noter la problématique autour des données de l'économie sociale. Il n'y a pas de catégorie « économie

environnementale. Parmi elles, nous en avons ciblé 46 en fonction de critères qui pouvaient nous permettre de cerner une entreprise d'économie sociale qui intègre la dimension environnementale dans la mission ou l'activité (voir l'app. F). Les critères de sélection de la population étaient fondés sur les dimensions « économie sociale » et « environnement » telles que présentées dans le rapport de recherche (Fontan et Hamel, 2009 : 6) :

Les critères retenus liés à l'économie sociale :

- Le statut juridique (coopérative, mutuelle ou OBNL);
- Observer une activité économique bien présente;
- Être identifié ou s'identifier à l'économie sociale.

Les critères retenus liés à la dimension environnementale :

- Une mission environnementale;
- La dimension environnementale comme un des objectifs et une des activités s'y rapportant : la dimension environnementale est alors périphérique à la mission;
- L'environnement, comme finalité ou moyen.

Être localisé sur l'île de Montréal.

Le tableau 3.1 permet de classer les entreprises d'économie sociale qui répondent à ces critères.

---

sociale » à Statistique Canada. Les acteurs de l'économie sociale s'appuient sur leurs réseaux pour obtenir des données ou effectuent eux-mêmes une recherche. Néanmoins, les données du Chantier de l'économie sociale sont les plus représentatives et reconnues dans le milieu.

**Tableau 3.1** Répartition des entreprises montréalaises d'économie sociale en environnement selon leur principal secteur d'activité

Secteur d'activité - typologie du RISQ	Établissements (voir app. F)	Nombre d'entreprises	%
Alimentation, vente et commerce de détail	10, 12, 25, 31 & 34	5	11 %
Logement social, habitation	1 & 28	2	4 %
Formation à l'emploi et insertion socioprofessionnelle	2, 5, 14, 15, 16, 30, 39 & 41	8	17 %
Insertion socioprofessionnelle des personnes handicapées	37	1	2 %
Environnement, récupération, recyclage, réutilisation, sensibilisation, préservation, recyclage de matières résiduelles	4, 8, 9, 11, 13, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 27, 29, 32, 36, 38 & 40	18	39 %
Services-conseils aux entreprises	7, 19, 35, 42 & 43	5	11 %
Transport	6, 33 & 46	3	7 %
Production manufacturière	3	1	2 %
Arts, culture et patrimoine	44 & 45	2	2 %
Loisir communautaire, tourisme social, récréotourisme	17	1	2 %

Il y a donc une forte concentration d'entreprises d'économie sociale dont le secteur d'activité principal est l'environnement. Si l'on se réfère à la définition du sous-secteur de l'environnement au sein des entreprises d'économie sociale fournie par le Chantier de l'économie sociale, elle semble limitée à un type d'activités : la gestion des matières résiduelles.

L'environnement. Depuis 2004, les entreprises d'économie sociale en gestion des matières résiduelles traitent 156 000 tonnes annuellement, qui autrement rempliraient les sites d'enfouissement de déchets, avec tout ce que cela comporte comme élément dévastateur pour l'environnement. Ce sont 40 ressourceries, 6 entreprises adaptées et 15 entreprises d'insertion qui emploient près de 1000 personnes.

Quoique très pointue, cette définition ne permet pas d'intégrer la diversité des données que nous avons recueillies. Les secteurs d'activité représentés par les 46 entreprises d'économie sociale tenant compte de la dimension environnementale dépassent largement la seule gestion des matières résiduelles.

Par conséquent, nous avons choisi de considérer la population à étudier sous deux angles :

- Les entreprises ou les organisations dont le volet environnemental est au cœur de la mission et des activités (ex. : gestion des matières résiduelles, recyclage, etc.).
- Les entreprises ou les organisations où la dimension environnementale est prise en compte dans la conduite des activités sans être au cœur de la mission et des activités, c'est-à-dire une intégration en périphérie (ex. : logement social, arts et culture, etc.).

Conformément à cette division que nous avons retenue, les résultats de notre échantillon nous permettent de dire que (Fontan et Hamel, 2009 : 8) :

- Lorsque l'environnement est au cœur de la mission, nous dénombrons 18 entreprises, pour 39 % de la population de notre échantillon;
- Lorsque la question environnementale est prise en compte sans être liée à la mission, nous retrouvons 28 entreprises, pour 61 % de la population de notre échantillon;
- Dans notre échantillon, au sein des entreprises ou des organisations dont la vocation première n'est pas environnementale, nous retrouvons des entreprises dont la vocation secondaire est directement liée à la question environnementale. C'est le cas d'Insertech Angus, une entreprise d'insertion spécialisée dans le secteur de la récupération de matériel informatique;
- Sur les 46 entreprises de notre population, 18 correspondent au noyau dur de ce qui est perçu par le Chantier de l'économie sociale comme des établissements appartenant au secteur environnemental. En fonction des objectifs initiaux que nous nous étions donnés, il est clair que le sous-secteur environnemental constitue une portion congrue des entreprises montréalaises d'économie sociale disposant d'une mission environnementale explicite.

À la lumière de ce qui nous intéresse dans ce mémoire, nous retenons quatre constats de ce portrait exploratoire (Fontan et Hamel, 2009 : 17-19) :

*Une définition du secteur de l'environnement qui demande d'être approfondie*

Nous observons qu'il n'y a pas une définition claire et consensuelle sur le sous-secteur environnemental. Les définitions actuelles ne permettent pas de rendre compte de la diversité des situations rencontrées sur le terrain et des nouvelles tendances observées. Pour les promoteurs de l'économie sociale, en raison de la sensibilité observée sur la question environnementale par des dirigeants d'établissements d'économie sociale et en raison du virage vert en voie d'être possiblement pris par l'économie québécoise, il y aurait lieu de présenter la dimension environnementale à la fois comme un sous-secteur d'activités de l'économie sociale, au même titre que la culture l'est, et comme une des dimensions de la mission d'une entreprise d'économie sociale, comme l'est la finalité de rencontrer des objectifs sociaux et économiques. Lier plus étroitement les enjeux sur la façon de travailler la question environnementale et la façon d'intégrer la dimension environnementale à la mission première s'avère important au même titre que l'est l'importance d'harmoniser les missions sociales, économiques et écologiques. Sur ce point, nous observons un arrimage naturel du secteur de l'économie sociale au discours portant sur la promotion du développement durable. En fait, nous pourrions formuler l'hypothèse que nombre d'établissements de l'économie sociale s'inscrivent dans une démarche de développement durable sans le savoir ou sans le rendre visible.

*Un besoin d'outils et de solutions pour une meilleure gestion environnementale*

Des entrevues, il est ressorti la présence d'un besoin, plus faiblement exprimé, sur la façon dont on pourrait outiller les établissements d'économie sociale en vue d'être plus en mesure d'intégrer la dimension environnementale au sein de leurs opérations. Sur ce plan, il est clair qu'une étude serait à mener pour mieux connaître les besoins allant dans cette direction. Ce besoin découle de la volonté de dirigeants de ces organisations de voir se développer la dimension environnementale au sein des entreprises ou organisations d'économie sociale.

Au-delà des réflexes relativement classiques – recycler le papier, acheter des produits verts, initier des pratiques de covoiturage – il est indiqué l'intérêt de pousser plus loin les pratiques environnementales.

*Une tension est observable entre le marché, l'économie sociale et le développement durable*

Il a été mentionné par les répondants rencontrés le besoin de ressources étatiques pour assurer la compétitivité des entreprises d'économie sociale sur le marché. Les entrevues ont été réalisées à l'automne 2008 alors que les effets de la crise économique se faisaient sentir. La situation s'est fortement dégradée depuis. De plus, il a été mentionné l'importance de mettre à la disposition des acteurs des ressources spécifiquement consacrées au développement de nouveaux marchés. En ce qui a trait à la dimension environnementale, ce besoin est d'autant plus criant dans l'optique de mettre en place un modèle socioéconomique de développement plus solidaire et plus écologique. De plus, le besoin de mettre en place un dispositif intermédiaire réservé à l'économie sociale pour des services-conseils a été nommé, notamment en termes de ressources professionnelles à dégager pour encadrer le développement d'un établissement d'économie sociale œuvrant dans le secteur de l'environnement, comme pour l'ensemble des autres secteurs.

*Il existe peu ou pas de cadres de référence à l'intégration de la dimension environnementale au sein des entreprises ou organisations de l'économie sociale*

En fait, deux des entreprises sur trois rencontrées intègrent la question environnementale sur une base minimale. Elles le font en fonction des « opportunités » de marché qui se présentent : dès lors, la rentabilité passe avant le caractère environnemental.

Les entreprises de l'économie sociale qui œuvrent en environnement se retrouvent à la croisée des concepts du développement durable et de l'économie sociale. On peut également les inclure dans le mouvement vert, d'une part parce qu'elles produisent des activités et des services écologiques, notamment par sa disposition à « la sensibilisation, l'éducation, la

mobilisation et à la transformation sociale » (Gendron, 2004 : 29). Ainsi, les entreprises d'économie sociale semblent être bien disposées pour répondre aux défis posés par l'objectif d'atteindre un développement durable. Or, pour l'instant, rien ne garantit que les moyens de production, de consommation et de gestion soient écologiques, ce qui impose tout un défi organisationnel, institutionnel et socioculturel.

### **3.1.2 L'arrondissement Rosemont–La Petite-Patrie**

#### *3.1.2.1 Bref historique de l'arrondissement*

À l'instar de plusieurs quartiers montréalais, Rosemont et La Petite-Patrie constituent deux anciens quartiers ouvriers. Rosemont s'est essentiellement construit autour des anciennes usines Angus, tandis que La Petite-Patrie s'est bâtie autour de petites usines concentrées particulièrement à l'ouest de Saint-Laurent et en longeant la voie ferrée du Canadien Pacifique. Rosemont fut un village ouvrier traditionnel qui s'est développé autour de l'église Saint-Esprit, et d'autres paroisses, en accueillant des ouvriers qui provenaient de toutes les régions. Rosemont apparaît soudainement comme une banlieue dans la ville à cause de l'usine qui se construit dans les terres. Elle accueille ainsi, autour d'un noyau villageois, une population qui vient essentiellement travailler à l'usine. Quant à La Petite-Patrie, la dynamique d'immigration s'est étalée dans un axe sud-nord dans la continuité du développement de la ville vers le nord. Somme toute, les deux quartiers sont unis d'est en ouest par la voie ferrée, mais ont chacun une trajectoire de développement différente, notamment au moment de leur création. Les parcs de l'arrondissement étaient tous des anciennes carrières : le parc Marquette, le parc Laurier, le parc Rosemont, le parc Pélican et le parc Lafond.

Au tournant des années 1980, la désindustrialisation a frappé durement Rosemont et La Petite-Patrie. Dans le quartier Rosemont, la fermeture des usines Angus et la disparition de la plus grande partie des entreprises manufacturières lourdes annoncent un changement radical au plan des processus de production (les Shops Angus constituaient la première usine tayloriste au Canada), de transport (passage de la voie ferrée au camion) et de travail. Les



entreprises (fonderies, usine de fabrication de roues de wagons) déménagent le long des grands axes routiers, dans l'ouest du pays ou ailleurs. Le taux de chômage se chiffrait autour de 20 %. Dans ces circonstances, des initiatives locales se sont mises à éclore jusqu'à ce jour.

### 3.1.2.2 L'arrondissement Rosemont–La Petite-Patrie comme quartier 21

*Je m'active dans mon quartier* a pour but d'encourager les déplacements actifs et collectifs ainsi que la consommation locale en favorisant les achats et services de proximité et en valorisant la vie de quartier. Citoyens, commerçants, entrepreneurs et représentants municipaux sont invités à repenser leur façon d'habiter et de promouvoir leur quartier et d'ainsi contribuer à améliorer leur qualité de vie, à assainir leur environnement et à stimuler le développement économique de leur quartier. À ce jour, la campagne a été déployée avec succès dans cinq quartiers montréalais et dans la ville de Joliette (Équiterre, s.d., [www.equiterre.org](http://www.equiterre.org)).

En 2006, le projet *Je m'active à Rosemont–La Petite-Patrie* de l'arrondissement Rosemont–La Petite-Patrie, ayant comme partenaires Équiterre, la Corporation de développement économique communautaire (CDÉC) Rosemont–Petite-Patrie et la Société de développement environnemental de Rosemont (SODER), avait été retenue comme nouveau projet *Quartiers 21* par le comité exécutif de la Ville de Montréal et la Direction de santé publique de l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal. Les partenaires ont donc bénéficié d'un soutien financier de la part de la Ville et la Direction de santé publique pour sa mise en œuvre. L'arrondissement Rosemont–La Petite-Patrie comptait parmi les trois premiers projets *Quartiers 21* financés à l'échelle montréalaise. Les deux autres projets provenaient des arrondissements Ahuntsic-Cartierville et Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles. Il faut mentionner qu'il comptait parmi les trois projets pilotes d'implantation des *Quartiers 21* au cours de la phase de démarrage 2005-2006 du *Plan stratégique de développement durable de la collectivité montréalaise*. Ainsi, dès la première phase d'implantation des *Quartiers 21* à Montréal, l'arrondissement Rosemont–La Petite-Patrie a été perçu comme un territoire fertile au développement d'un projet pilote de développement durable à l'échelle montréalaise. Il a été choisi par un comité d'évaluation formé d'experts indépendants. Dans le cadre de ce plan, d'autres actions ont été menées pour la période 2005-2009 sur le territoire ou en lien avec des organisations de l'arrondissement. Elles sont présentées au tableau 3.2 à la page suivante.

**Tableau 3.2** Tableau des initiatives dans le cadre du plan de développement durable de la Ville de Montréal (2005-2009)

<b>Action</b>	<b>Partenaire</b>	<b>Initiative</b>	<b>Bilan</b>
<b>Action 2.6</b> Implanter en milieu de travail des mesures favorisant le transport durable	Équiterre	Initiée en 2005 et implantée en projet pilote en 2006, en collaboration avec la CDÉC Rosemont–Petite-Patrie, la SODER et l'arrondissement Rosemont–La Petite-Patrie, la campagne « Je m'active dans mon quartier » vise à promouvoir et à faciliter les transports actif et collectif ainsi que l'achat de proximité. Ahuntsic–Cartierville, Lachine, Mercier-Est et Notre-Dame-de-Grâce se sont joints à la campagne en 2009.	2009
<b>Action 2.12</b> Réduire la présence d'îlots de chaleur urbains	Collège de Rosemont	Réfection d'une toiture de gravier de près de 10 000 pieds carrés en installant à la place un toit vert extensif composé de huit espèces de sedum.	2007
<b>Action 2.28</b> Intégrer le développement durable aux pratiques de gestion	CDÉC Rosemont–Petite-Patrie	Intégration d'un éventail de mesures destinées à faciliter l'adoption de pratiques de développement durable au sein des organisations qu'elle dessert : création de GAGE (Groupe d'achat gestion écologique); offre de taux d'intérêt réduits aux entreprises sous condition d'inclusion de mesures de développement durable dans leur gestion; réalisation du programme Objectif Placement, qui vise à faciliter l'embauche de personnes éloignées du marché du travail.  Dans le cadre de son mandat de centre local de développement, la CDÉC Rosemont–Petite-Patrie, en collaboration avec des partenaires intervenant en entrepreneuriat, a entrepris d'adapter ses offres de services de manière à faciliter l'application du concept de développement durable par les entrepreneurs.	2007  2009
<b>Action 2.28</b> Intégrer le développement durable aux pratiques de gestion	SODER	Formation d'un comité réunissant dix CPE de l'arrondissement Rosemont- La Petite-Patrie pour créer un guide du CPE durable. Les CPE partenaires ont mené dans ce cadre plusieurs actions environnementales et préparent des expérimentations dont les résultats seront partagés avec l'ensemble des CPE du Québec.	2009
<b>Action 2.29</b> Devenir un Centre régional d'expertise sur l'éducation en vue du développement durable de l'Université des Nations Unies	ICI Environnement, collaboration de la Biosphère d'Environnement Canada, la Ville de Montréal, le Collège de Rosemont et la Commission scolaire de Montréal.	Dans le cadre de la Décennie des Nations unies pour l'éducation en vue du développement durable, un réseau mondial de centres d'expertise régionaux a été institué par l'Université des Nations unies pour promouvoir l'apprentissage formel, non formel et informel dans le domaine du développement durable. Le 31 août 2007, Montréal était officiellement reconnue à titre de Centre régional d'expertise sur l'éducation en vue du développement durable par l'Université des Nations Unies, devenant ainsi la première ville de la francophonie à obtenir cette désignation.	2007-2009
<b>Action 2.30</b> Promouvoir l'économie sociale	CDEC Rosemont–Petite-Patrie	Coordination de la création d'une entreprise d'économie sociale, Cyclo Chrome, qui assurera l'entretien de BIXI, le nouveau système de vélos en libre-service de la Ville de Montréal. L'implantation de cette nouvelle entreprise favorisera la prévention du décrochage scolaire chez les jeunes de 15 à 18 ans en leur offrant l'occasion de suivre une formation spécialement conçue pour répondre à leurs besoins et à ceux de BIXI.	

Source : Premier plan stratégique de développement durable de la collectivité montréalaise. Bilan synthèse 2005-2009.

### ***Survol des organisations et des projets consacrés au développement durable dans le quartier Rosemont***

Nous avons identifié les principales organisations issues du territoire de Rosemont qui ont œuvré de près ou de loin en développement durable. Dans un ordre chronologique de l'éclosion des actions collectives majeures autour du développement durable, nous pouvons démontrer comment le quartier Rosemont a été investi d'une pensée écologiste depuis près de 30 années.

#### ***- Collège de Rosemont***

Le Collège d'enseignement général et professionnel de Rosemont a vu le jour en mai 1968. Au fil du temps, s'est développé au sein de cette institution une diversité de profils et de techniques dont le cours multidisciplinaire *Pollution, énergie et avenir de l'Homme* en 1975 et le premier programme de formation en gestion environnementale en 1995. Dès 1975, en liaison avec sa mission et ses valeurs éducatives, le Collège de Rosemont a intégré une perspective environnementale impulsée par ses professeurs. Par la suite, élèves, professeurs et cadres ont su être sensibilisés, d'une manière ou d'une autre, à une perspective écologique dans leurs pratiques ou leur conception via des projets, des actions ou des modalités :

- Politique relative à la protection de l'environnement et au développement durable (1996);
- Bâtiment vert (efficacité énergétique, gestion de la récupération et des matières résiduelles, collecte sélective, traitement des matières résiduelles collectées, gestion de l'eau dont des toilettes vertes, maintien d'une bonne qualité de l'air, gestion des matières dangereuses, politique d'achat responsable);
- Programmes d'éducation et de formation relatifs à l'environnement;
- Élaboration et implantation de politiques et de systèmes de gestion visant à protéger et à valoriser l'environnement;
- Comité d'action et de concertation en environnement (CACE) encadrant les actions du développement durable dans l'établissement;
- Récupération plus de 80 % des matières résiduelles;
- Les actions de sensibilisation et de mobilisation à l'environnement dans l'établissement.

Depuis plus d'une dizaine d'années, le Collège de Rosemont a acquis une solide reconnaissance de la part de ses pairs en développement durable, de même que certaines institutions publiques. Autant de prix, de distinctions et de certifications en environnement mérités, font de ce collège un symbole d'une institution verte qui sensibilise, qui éduque, qui expérimente et qui applique le développement durable. En voici quelques exemples :

- Prix Phénix de l'environnement pour l'avancement de la collecte sélective au Québec (1997);
- Prix d'Excellence du développement durable Alcan (1998-1999);
- Grand Prix Alcan, Recyclage de canettes (1999-2000-2001);
- Prix Phénix, catégorie « Éducation » (1999);
- Prix d'excellence EECOM accordé à un établissement postsecondaire pour l'efficacité de son programme d'éducation et de gestion environnementale (2002);
- Prix d'excellence de l'ACDI remis pour le projet Gestion de l'environnement urbain au Laos 1997-2001 (2002);
- Prix Énergia dans la catégorie « bâtiment institutionnel » pour l'excellence et le mérite en matière d'efficacité énergétique et de maîtrise de l'énergie (2002);
- Prix Phénix de l'environnement dans la catégorie « Mise en valeur des matières résiduelles », grâce au projet compost de Moisson Montréal (2002);
- ICI ON RECYCLE!, certification décernée par RECYC-QUÉBEC (2004), renouvelée en 2007;
- Premier Cégep vert du Québec, de niveau « Excellence », certification décernée par ENvironnement-JEUnesse (2005), renouvelée chaque année depuis 2005.

Depuis 2007, dans le cadre du *Premier plan stratégique de développement durable de la collectivité montréalaise*, le Collège de Rosemont a participé à deux actions :

- **Action 2.12** - Réduire la présence d'îlots de chaleur urbains par la réfection d'une toiture de gravier de près de 10 000 pieds carrés en installant à la place un toit vert extensif composé de huit espèces de sedum;

- **Action 2.29** – Participer en tant que collaborateur lors du développement du Centre régional d'expertise sur l'éducation en vue du développement durable de l'Université des Nations unies.

De plus, dans l'optique de poursuivre sa mission éducative de développement durable, le Collège de Rosemont a déposé, en 2008, une demande au sein du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, pour la création d'un centre collégial de transfert technologique dans le domaine des pratiques sociales novatrices (CCTT-PSN) en développement durable.

Enfin, le Collège de Rosemont est certainement un acteur de développement durable, non seulement par ses projets environnementaux depuis 1975, mais aussi par son ancrage dans la communauté (ex. : des locaux et des équipements, un centre d'activités physiques, une clique-école d'acupuncture, le camp de jour Rosemont, une coopérative étudiante, un centre de la petite enfance, centre d'enseignement aquatique accessible à la population locale).

*- Société de développement environnemental de Rosemont (SODER)*

Créé en 1997, cet organisme sans but lucratif a pour mission de développer et de coordonner des projets environnementaux en guidant les citoyens, les entreprises et les organismes communautaires locaux vers le développement durable. Cette entreprise d'économie sociale est également mandataire du programme écoquartier pour l'arrondissement Rosemont-La Petite Patrie (pour 133,618 habitants<sup>16</sup>). La Société de développement environnemental de Rosemont (SODER) est l'organisme du territoire qui conçoit le plus de projets de développement durable et qui est le plus implanté sur l'ensemble du territoire de l'arrondissement, soit le leader en la matière. Elle est un véritable pôle de conseil en développement durable auprès des diverses organisations du quartier Rosemont. Par ailleurs, l'organisme est le promoteur des écofêtes qui rassemble plus de 30 000 citoyens annuellement.

---

<sup>16</sup> Selon le recensement 2006 de Statistique Canada.

Dans l'ensemble, l'organisme intervient principalement à cinq niveaux (SODER, 2009) :

- La protection et la mise en valeur de l'environnement urbain (ex. : certificateur de l'appellation *V – Commerce V –*, une certification environnementale inspirée de la norme ISO 14001, adaptée au secteur commercial et aux OSBL; patrouille verte; distribution de végétaux; ruelles vertes; etc.);
- L'économie sociale (ex. : écoboutique) et l'accompagnement des jeunes vers l'emploi (ex. : court programme d'insertion en emploi);
- La gestion des matières résiduelles (ex. : atelier de compostage; distribution de bacs de recyclage);
- La promotion de saines habitudes de vie;
- L'achat local et responsable (ex. : partenaire du projet *Quartiers 21 Je m'active dans mon quartier*).

Il est pertinent de noter qu'au moment de la création de la SODER, l'organisme était entièrement dépendant du financement public via le programme d'écoquartier. Au fil du temps, l'organisme a su mobiliser d'autres ressources afin de devenir plus autonome, tout en faisant un virage entrepreneurial par l'ouverture de leur écoboutique en 2009 (vente de produits écologiques et équitables) et le développement d'un volet services-conseils en développement durable. Ce n'est qu'en 2009 que l'organisme s'est reconnu comme entreprise d'économie sociale (entrevue : SODER-D). Décidément, la présence d'une telle organisation sur le territoire imprègne dans la communauté une conscience environnementale qui va bien au-delà de la distribution de bacs de recyclage. On ne trouve pas de tels leaders dans tous les quartiers. Par ailleurs, la SODER est dorénavant amenée à travailler à l'extérieur de son territoire (ex. : création d'un guide vert pour l'Association québécoise des centres de la petite enfance du Québec [AQCPE]).

*- Zone de laboratoire de développement durable en milieu urbain Rosemont–Petite-Patrie*

En 1995, dans le cadre d'une vaste concertation locale afin de relancer l'économie et l'emploi dans l'arrondissement Rosemont–La Petite-Patrie, la société de développement Angus (SDA)

et la Corporation de développement économique communautaire (CDÉC) Rosemont–Petite-Patrie ont créé le Comité de relance Angus (CAMO). Le comité regroupait plus d'une vingtaine d'organisations des divers milieux tels que des syndicats, des institutions financières, des entreprises, des organismes communautaires, des institutions scolaires, etc. Les multiples consultations auprès de la collectivité locale ont mené le CAMO, en 1997, à l'élaboration du plan de développement local *S'organiser localement pour l'emploi : Plan stratégique d'adaptation de la main-d'œuvre*. Deux grandes orientations se dégagent de ce document: une prise en charge locale des organisations en vue de coconstruire des projets communs; et une vocation environnementale du territoire. À la suite des 63 recommandations du rapport, la CDÉC sera mandatée pour mettre sur pied un groupe de travail en vue de faire reconnaître l'arrondissement Rosemont–La Petite-Patrie comme *Zone laboratoire en développement durable en milieu urbain* (Brunet, 1998). Le comité de travail a réuni divers intervenants sociaux, publics et privés : la Société de développement Angus (SDA), la Société de développement environnemental de Rosemont (SODER), la Société récréotouristique et environnementale de Montréal (SOREM), le CLSC Rosemont, le Collège Rosemont, l'écoquartier Père-Marquette, Environnement-Jeunesse (ENJEU), la Confédération des syndicaux nationaux (CSN), la CDÉC Rosemont–Petite-Patrie et C/Globe (regroupement d'organisations et d'experts québécois œuvrant dans le domaine de l'environnement<sup>17</sup>).

À la suite du rapport final sur la consultation auprès des organisations, des institutions et des élus de l'arrondissement sur la mise en place de la *Zone laboratoire de développement durable en milieu urbain* (Cousineau, 1999), la CDÉC Rosemont–Petite-Patrie entreprit, à l'automne 1999, une démarche de recherche de financement auprès de divers bailleurs de fonds dans le but de faire reconnaître dans l'arrondissement Rosemont–La Petite Patrie tel que suggéré par le Comité de relance (CAMO) Angus. Les principaux objectifs du projet étaient de (d') :

- Organiser, animer et coordonner l'élaboration d'un plan d'action A21L (Agenda 21) dans l'arrondissement;

---

<sup>17</sup> Ce regroupement n'existe plus.

- Sensibiliser la population et les intervenants au développement durable;
- Créer des outils d'analyse et de mise en œuvre du développement durable;
- Identifier, soutenir et développer des actions et initiatives de développement durable;
- Promouvoir l'établissement des écoles vertes Brundtland dans l'arrondissement.

Malheureusement, la recherche de financement pour la mise en œuvre d'un lieu d'action et d'expérimentation du développement durable s'est avérée infructueuse. Le problème résiderait sur le fait que les programmes sont trop souvent cloisonnés dans des secteurs ou des champs spécifiques, alors que le développement durable implique une conception multisectorielle. Par la suite, le manque de ressources et de temps épuisera le comité, qui se dissoudra peu de temps après.

#### - *Technopôle Angus*

Tout d'abord, mentionnons que le chapitre V présente la Société de développement Angus (SDA), gestionnaire du Technopôle Angus. Il y a seulement un intérêt de mentionner dans cette section qu'il s'agit d'un acteur essentiel dans la construction identitaire écologique du quartier Rosemont. Il convient d'identifier les composantes qui permettent de le qualifier comme telles.

La création de la Société de développement Angus (SDA) est définitivement une réponse collective à la fermeture complète des Shops Angus en 1992 et au taux de chômage qui frisait les 20 %. Rappelons aussi leurs fondateurs ont participé à l'élaboration du plan de développement local *S'organiser localement pour l'emploi : Plan stratégique d'adaptation de la main-d'œuvre*, publié en 1997, où la vocation environnementale était une considération majeure, non seulement pour créer un laboratoire de développement durable, mais aussi pour transformer le terrain des anciens ateliers Angus en un parc d'entreprises à vocation sectorielle environnementale. Ainsi, dès la création de la Société de développement Angus, s'est intégré le principe du développement durable<sup>18</sup>. Malgré la volonté de créer un parc

---

<sup>18</sup> On mentionne cette intégration du principe de développement durable dès 1996 sur le site Internet de la Société de développement Angus ([www.technopoleangus.com](http://www.technopoleangus.com)).



d'entreprises issues entièrement du secteur environnemental, les acteurs se rendirent vite compte qu'il y a avait certaines limites au projet initial (ex : nécessité de louer les locaux) et qu'ils devaient attirer d'autres secteurs sur le site. Néanmoins, le site du Technopôle Angus est un projet de revitalisation urbaine qui intègre les dimensions du développement durable (économie sociale, création d'emploi, reconversion et développement économique, construction écologique, gestion écologique du bâtiment, etc.).

Aujourd'hui, au-delà du site du Technopôle Angus, la Société de développement Angus poursuit son travail en tant que promoteur immobilier qui intègre, dans la mesure du possible, le principe du développement durable. Au total, leurs démarches de développement durable se résument à :

- L'intégration du principe dans les valeurs de leur mission;
- La conception et la construction de bâtiments écologiques;
- La gestion écologique des immeubles (ex. : Éco-bureau Angus);
- La valorisation du transport collectif et actif;
- La gestion des matières résiduelles;
- L'économie sociale (présence d'entreprise d'économie sociale, approvisionnement de services et produits; etc.);
- L'approche cohérente de développement durable du Plan directeur;
- La politique environnementale en matière de développement de son parc immobilier (1999).

*- Corporation de développement économique communautaire (CDÉC) Rosemont–Petite-Patrie*

À première vue, la Corporation de développement économique communautaire (CDÉC) de Rosemont–Petite-Patrie a intégré le concept du développement durable, notamment en raison de leur importante participation au sein du projet de *Zone Laboratoire de développement durable en milieu urbain*. Or, en visitant les rapports d'activités depuis 2001, l'intégration du principe du développement durable au sein de l'organisation et de ses activités s'est

davantage concrétisée à partir de 2006 par leur collaboration avec Équiterre au sein du projet pilote *Quartier 21 Je m'active dans mon quartier*. C'est alors que la CDÉC emboîtera le pas du développement durable en lançant la campagne *Je m'active à Rosemont-La Petite-Patrie* qui invite les citoyens, les organisations et les entreprises à faire l'usage des transports actifs, l'achat de proximité et la gestion environnementale dans l'arrondissement. Ce n'est qu'en janvier 2007 que le projet fut sélectionné comme un des projets Quartiers 21 du *Premier plan stratégique de développement durable de la Ville de Montréal*. À la fin de la campagne en 2009, un répertoire des ressources commerciales, des services et transports collectifs a été créé.

La campagne *Je m'active à Rosemont-La Petite-Patrie* marqua définitivement le début d'une démarche structurante de développement durable au sein des activités de la CDÉC. Par la suite, d'autres actions de la CDÉC se mettront au diapason du développement durable :

- Mise sur pied d'un groupe d'achat gestion écologique (GAGE) en 2007. Ce groupe permet aux membres de la CDÉC d'avoir accès à des produits et matériel de bureau écoresponsables. Le 31 mars 2010, le GAGE comptait 49 organisations membres. Six organisations locales offrent des produits et de services environnementaux, économiques et sociaux au sein du GAGE;
- Mise sur pied, au nom des CDÉC du Québec, de l'entreprise d'économie sociale Cyclochrome. Cette entreprise a pour mandat d'entretenir l'ensemble des vélos en libre-service de la Ville de Montréal (BIXI). En partenariat avec l'école secondaire Père-Marquette, un volet de lutte au décrochage scolaire a été intégré;
- Création du guide *10 conseils pour entreprendre une démarche durable*. Il a été utilisé auprès de 800 entreprises et organisations et a été sélectionné en tant que ressource pour les participants de la campagne *Défi climat 2010*;
- Mise en œuvre du projet *Des PME montréalaises durables* en 2009. En partenariat avec la Fondation du maire de Montréal pour la jeunesse et le SAJE accompagnateur

d'entrepreneurs, ce projet a pour objectif d'adapter les offres de services de la CDÉC afin que les petites et moyennes entreprises puissent intégrer le plus tôt possible une gestion écologique, sociale et économique. Ce projet se poursuivra jusqu'en mars 2011;

- Participation de la CDÉC lors de la Journée Environnement organisée par Info-entreprises le 5 juin 2009 à Montréal. La CDÉC a agi à titre de conférencière sur la question du rôle du développement économique communautaire en tant que catalyseur de pratiques de développement durable. Cette expérience permet de faire rayonner sa démarche de développement durable.

En définitive, la CDÉC Rosemont–Petite-Patrie est un acteur socioéconomique incontournable au développement d'un territoire. Son approche « progressiste » en matière d'intégration du principe de développement durable dans une CDÉC à Montréal permet de faire un pas considérable sur la conception du développement des territoires à Montréal. Même si ces quelques actions sont, pour l'instant, marginales sur l'ensemble du territoire montréalais, on constate qu'il y a bel et bien un balbutiement de transformation du modèle de développement territorial dû à la prise en compte d'une troisième dimension, soit écologique.

La CDÉC constitue un levier pour les initiatives d'un territoire. À l'écoute des besoins sociaux et économiques de la communauté de Rosemont-La Petite-Patrie, elle est le principal acteur territorial qui tente d'arrimer à l'unisson le développement économique et le développement social. Le développement de l'emploi et de la main-d'œuvre ainsi que le soutien aux initiatives du milieu se retrouvent au cœur de leurs démarches de développement économique communautaire. La concertation et le partenariat figurent parmi les approches de développement lorsqu'un projet est mis de l'avant. La corporation offre des services-conseils, assure la gestion de fonds attribués aux nouveaux entrepreneurs ou à leur consolidation entrepreneuriale, qu'ils soient du secteur privé ou de l'économie sociale. La CDÉC Rosemont–Petite-Patrie rassemble les principaux acteurs de développement économique et social des territoires de Rosemont et de La Petite-Patrie : des citoyen(ne)s, des organismes communautaires, des entreprises d'économie sociale, des syndicats, des institutions

publiques, des gens du milieu des affaires et des représentants du milieu municipal. Ces derniers sont des membres qui sont regroupés en collèges électoraux, ce qui leur permet de nommer des représentants au sein du conseil d'administration. En ce sens, afin qu'un milieu puisse se doter d'une vision de développement qui intègre les dimensions sociale, économique et écologique, la CDÉC fait office de soubassement à tout développement durable d'un milieu.

*- Décider Rosemont ensemble : l'environnement comme priorité du quartier*

Il y a 30 tables de quartier à Montréal. Dans l'arrondissement Rosemont–La Petite-Patrie, il y en a une dans Rosemont et une dans La Petite-Patrie. Les tables de quartier sont en lien avec la Ville de Montréal, Centraide et la Direction de la santé publique, donc un financement tripartite. Le mandat est de faire travailler ensemble différents acteurs de divers réseaux et secteurs. Donc de trouver une façon dans chaque milieu de se concerter en développement social local. Au nom de ce mandat-là, on peut faire des démarches telles que celles des priorités de quartier (*Décider Rosemont ensemble*) ou des concertos (4 fois par année). Donc, ça crée des lieux de rencontres ou des comités qui vont être rassembleurs de divers réseaux (Entrevue : CDC de Rosemont-D)<sup>19</sup>.

La démarche Décider Rosemont ensemble est une initiative de la Corporation de développement communautaire (CDC) de Rosemont. Elle a pour mandat de soutenir et animer collectivement la démarche des priorités de quartier. Il s'agit d'un long processus qui a débuté en mai 2006 afin de cibler les priorités pour le développement du quartier Rosemont. En novembre 2006, lors du forum organisé à cet effet, les citoyens et les intervenants locaux ont défini collectivement huit priorités (isolement des aînés, logement social, médiation culturelle, accès aux loisirs, accès à la nourriture, environnement, participation citoyenne) qui guideront les « actions à entreprendre d'ici 2012 » (CDC Rosemont, 2008). Précédent ce forum, la CDC avait consulté à la fois les citoyens et les intervenants afin de proposer différentes priorités pour l'évènement. En liaison aux priorités adoptées, huit comités ont été créés afin de porter chacune des priorités et réaliser des actions concrètes. On compte 111 personnes qui se sont engagées dans la démarche de quartier.

---

<sup>19</sup> Cette citation est extraite de la monographie *Le quartier Rosemont : Lutter contre la pauvreté et l'exclusion par une approche territoriale intégrée. Identification des facteurs et des conditions de sortie de pauvreté*. Mélanie Hamel, 2009, rapport de recherche sous la dir. de Pierre-Joseph Ulysse, Frédéric Lesemann et Marguerite Mendell. Montréal (juin), 99 p.

Parmi elles, il y a 59 citoyens et 33 partenaires qui sont des organismes communautaires ou culturels et des institutions.

Bien que l'ensemble des priorités se rapporte aux dimensions sociale, économique et écologique du développement, nous retenons deux initiatives dans le cadre de cette démarche qui permettent de soulever le leadership local en matière d'environnement (comité vert) et de développement durable (concerto de développement durable).

*a) Le Concerto de Rosemont : un concerto majeur sur le développement durable*

Le Concerto de Rosemont a pour mission d'assurer un meilleur réseautage des organisations et des ressources du quartier, de favoriser un meilleur arrimage des différentes interventions auprès de la population du quartier, d'assurer un espace d'information et de réflexion autant sur les sources des problèmes vécus par la population que sur les solutions appropriées, ainsi que de mettre en valeur les expériences, les expertises et les connaissances du milieu (CDC, 2008 : 20).

Chaque Concerto est coordonné par la Corporation de développement communautaire (CDC) de Rosemont. Il se veut multisectoriel et multiréseau, avec un comité de coordination formé par divers partenaires (CDEC Rosemont–Petite-Patrie, arrondissement Rosemont–La Petite-Patrie, CSSS Lucille-Teasdale, caisse populaire, commissaire scolaire). Il s'agit des moments privilégiés pour l'ensemble des acteurs du territoire afin de discuter collectivement des enjeux du quartier.

En novembre 2007, 56 intervenants et citoyens du milieu ainsi que le Conseil régional de l'environnement (CRE) de Montréal ont participé au Concerto majeur sur le thème du développement durable dans le but qu'ils se donnent collectivement des outils pour faire de Rosemont un quartier modèle en cette matière de développement durable (CDC Rosemont, 2008).

### *b) Le Comité vert*

Le Comité vert est composé d'une vingtaine de citoyens et de trois organismes du milieu (SODER, CDC de Rosemont et Bouffe-action de Rosemont). Les membres se réunissent tous les deux mois afin d'identifier et de planifier des actions reliées à la problématique environnementale de Rosemont. Seize (16) priorités sont au menu du comité : compostage, supports à vélo, pistes cyclables, transports collectifs, rues piétonnières, transport en commun, économie de l'eau, collecte des résidus domestiques dangereux (RDD), arbres dans les parcs, espaces verts non utilisés, ruelles vertes, alternatives au gazon, carrés d'arbres, collecte des matières résiduelles, poubelles dans les rues et poubelles compartimentées.

Somme toute, la démarche Décider Rosemont ensemble dévoile une approche novatrice, car elle rallie autour d'une même table des citoyens et des intervenants du milieu. En l'occurrence, le Comité vert est celui qui mobilise le plus grand nombre de citoyens. Enfin, la question environnementale a été ciblée comme une priorité de quartier, non seulement par ses principaux intervenants, mais par ses citoyens.

Au terme de cette section sur l'histoire « écologiste » du territoire de Rosemont, il est admissible d'attribuer au quartier un leadership écologique local qui permet non seulement de soutenir les initiatives actuelles, mais d'offrir un espace opportun à tout esprit d'initiative écologiste et novatrice. Bien que cette section ait révélé les principales organisations qui ont une démarche de développement durable, plusieurs entreprises d'économie sociale du territoire intègrent, à divers degrés, la dimension écologique, mais leur portée dans l'histoire et sur le territoire de Rosemont est moindre (Imprime-Emploi, Pro-Prêt, Insertech Angus).

### **3.2 Justification du choix du milieu et des cas**

Dans le cadre de notre recherche sur les processus par lesquels une initiative d'économie sociale arrive à concilier ses objectifs sociaux, économiques et écologiques, notre curiosité nous a conduite à l'échelle microlocale (quartier Rosemont) et celle organisationnelle

(entreprise d'économie sociale). Tout d'abord, afin de pouvoir identifier ces processus à l'échelle d'un quartier, il fallait :

- Identifier un milieu où l'on retrouvait au moins deux entreprises d'économie sociale qui intègre la dimension écologique;
- Identifier un quartier sensible à la question du développement durable, notamment en évaluer auprès des acteurs socioterritoriaux (CDÉC, CDC, arrondissement, etc.);
- Cibler un milieu dynamique et propice à l'innovation;
- Connaître minimalement le milieu.

Sans aucun doute, nos connaissances du quartier Rosemont ont grandement déterminé le choix du milieu. Non seulement nos connaissances des dynamiques socioterritoriales constituaient un atout, mais nous connaissions déjà les dirigeants des initiatives que nous voulions choisir. La familiarité était également un avantage.

En ce qui a trait au choix des organisations, nous devons tenir compte de quelques conditions :

- Être une entreprise d'économie sociale (coopérative ou OSBL);
- Intégrer la dimension écologique dans la mission;
- Avoir deux types d'intégration de la dimension écologique, soit au cœur de l'activité économique (centre) ou dans une partie des activités (périphérie);
- Identifier deux organisations qui semblaient réussir à concilier les trois types d'objectifs.

C'est pourquoi nous avons choisi les *Services horticoles*, *Les Pousses urbaines* et la *Société de développement Angus*. Enfin, nous avons pris contact avec les dirigeants d'entreprises et, très vite, ils ont accepté. Le choix était donc confirmé.

Les deux prochains chapitres permettront de mettre en lumière les contextes d'émergence et développement des deux initiatives locales d'économie sociale en utilisant le modèle de Juan-Luis Klein. Par la suite, les études de cas serviront à comprendre par quels moyens les initiatives locales d'économie sociale arrivent à concilier leurs trois types d'objectifs et les principaux irritants à l'intégration de la dimension écologique.



## CHAPITRE IV

### ÉTUDE DE CAS : SERVICES HORTICOLES, LES POUSSÉS URBAINES

*Les Pousses urbaines* est une entreprise d'économie sociale qui offre un parcours d'intégration personnelle, sociale et professionnelle aux jeunes de 16 à 30 ans dans le secteur de l'horticulture écologique. En fonction des lois et règlements qui régissent les organismes sans but lucratif, l'entreprise a été incorporée en 2006 sous la dénomination sociale « *Services horticoles, Les Pousses urbaines du Carrefour communautaire de Rosemont L'Entre-Gens* ». Le projet est issu d'un besoin de la collectivité locale afin de lutter contre certaines problématiques liées aux jeunes telles que le décrochage scolaire.

*Les Pousses urbaines* offre une diversité de services et de produits liés à l'horticulture écologique tels que l'aménagement paysager, l'entretien écologique des plantes intérieures, la vente de cadeaux corporatifs écologiques, etc. On compte quinze personnes au sein de l'équipe de travail : cinq employés permanents, sept employés saisonniers, deux stagiaires saisonniers et un bénévole à temps partiel. Le conseil d'administration est composé de cinq personnes élues à l'assemblée générale. Ces personnes sont issues des organisations locales et de l'économie sociale. L'entreprise accueille deux groupes de douze participants annuellement. Ces jeunes suivent un parcours d'insertion socioprofessionnelle d'une durée de six mois. Pour l'année 2008-2009, 42 % des jeunes provenaient du territoire de Rosemont; 95 % des jeunes qui ont terminé le parcours ont réussi à trouver un emploi ou sont retournés aux études.

Il appert que les dimensions sociale et écologique sont très fortes et intégrées au sein de l'entreprise, tandis que la rentabilité économique est faible en plus de la forte dépendance aux subventions publiques. En effet, les états financiers annuels en date du 31 mars 2009

dévoilent un revenu annuel de 496 265 \$, dont près de 69 % sont des subventions. Plus de 81 % des montants subventionnés proviennent du gouvernement fédéral via le programme Connexion compétences; 22,9 % des revenus annuels proviennent des contrats, soit un montant s'élevant à 113 682 \$. Enfin, 8,5 % des revenus résultent d'autres activités d'autofinancement (ex. : dons).

Dans ce chapitre, nous retraçons brièvement la mise en place de cette initiative locale de développement qui a su mobiliser divers acteurs autour d'une finalité enracinée dans un volontarisme social afin d'aider des jeunes en difficulté dans une perspective écologique. L'organisme a suspendu ses activités au printemps 2010, malgré des efforts importants pour assurer sa survie. Cela dit, nous identifierons les moyens et les conditions de la conciliation des objectifs économiques, sociaux, écologiques ainsi que les irritants de l'intégration des pratiques écologiques au sein de l'entreprise jusqu'au moment des entrevues, soit à l'automne 2009.

#### **4.1 Contexte d'émergence et de développement**

*Les Pousses urbaines* a émergé d'un besoin du milieu. Les acteurs locaux aspiraient à développer un projet qui pourrait contribuer à résoudre certains problèmes que vivent les jeunes. En effet, entre 1996 et 2001, la situation du décrochage scolaire dans le quartier Rosemont s'est détériorée. En 2006, 38,4 % des jeunes décrochaient du milieu scolaire (Hamel, 2009). Pour cette même année, ce taux est nettement supérieur à l'ensemble du territoire montréalais (31,6 %). Une telle situation peut contribuer à alourdir d'autres phénomènes tels que l'analphabétisme, la précarité de l'emploi, la pauvreté et l'exclusion sociale. Le décrochage scolaire dans le quartier Rosemont est une problématique majeure et identifiée par la majorité des acteurs du territoire (Hamel, 2009). En 2003, l'expertise en matière de jeunesse du Carrefour communautaire de Rosemont l'Entre-Gens (CCRE-G) est sollicitée par le Centre local d'emploi (CLE) de Rosemont–Petite-Patrie afin de discuter des solutions possibles pour répondre aux besoins des jeunes du quartier âgés de 16 à 30 ans. Le CLE de Rosemont–Petite-Patrie fait le constat que ces jeunes vivent de plus en plus d'isolement social et connaissent très peu les ressources disponibles pour eux. Par surcroît, on

dénote qu'il existe très peu de modèles positifs les entourant et leur permettant de vivre des expériences positives. Ces facteurs peuvent alors contribuer à aggraver leur situation socioéconomique et les mener dans une situation de pauvreté, d'exclusion et d'instabilité sur le plan de l'emploi. Par conséquent, leur degré de motivation quant à leur implication dans la société est affaibli et génère parfois d'autres problématiques telles que la toxicomanie, la délinquance ou le suicide (Services horticoles, *Les Pousses urbaines*, 2009a; Hamel, 2009). C'est dans ce contexte que plusieurs acteurs entameront des discussions autour de ces questions, ce qui conduira au projet d'économie sociale *Les Pousses urbaines*.

#### **4.1.1 Les Pousses urbaines : de la mobilisation sociale à l'initiative locale de développement**

C'est au cœur du Carrefour communautaire de Rosemont l'Entre-Gens (CCRE-G) que s'amorcent les premiers balbutiements du projet *Les Pousses urbaines*. Ce centre communautaire est d'ailleurs un lieu d'incubation d'initiatives, notamment en économie sociale. Par exemple, en 1988, le CCRE-G a mis sur pied l'entreprise d'insertion Service d'entretien Pro-Prêt, spécialisé en services d'entretien ménager pour les milieux industriel et commercial (CDÉC-RPP, 2006). Le Carrefour communautaire de Rosemont l'Entre-Gens a été créé en 1981, même si son histoire montre qu'il trouve ses origines en 1949 sous le nom de *Rosemount Boys' Club*. Aujourd'hui, il s'identifie comme « un milieu de vie de quartier à caractère sociocommunautaire et de loisir. Sa mission consiste à améliorer la situation socio-économique des résidents, assurer un appui à la collectivité en offrant un support organisationnel aux groupes et aux individus et permettre l'accessibilité aux loisirs à la population et aux organismes du quartier » (CCRE-G, 2010, [www.ccreg.org](http://www.ccreg.org)). L'organisme actualise sa mission auprès de trois populations : les jeunes familles, les adolescent(e)s de 12 à 17 ans et les jeunes adultes de 18 à 30 ans (Hamel, 2009).

### *L'élaboration du choix de l'action collective*

Le processus qui a mené au choix de l'action collective se caractérise par une concertation des acteurs locaux impliqués afin de créer un projet novateur et écologique qui répondrait tant aux besoins des jeunes qu'à la communauté locale.

Les gens qui gravitaient ont été sollicités pour le comment. Comment faire un projet sans débouler et faire quelque chose de nouveau ? [...]. Pour ne pas se planter, il y avait un *focus group* afin de se questionner sur la vie des jeunes, des gens, des services horticoles écologiques [...]. Est-ce que ça [en parlant de l'horticulture écologique] parlait aux gens ? La problématique au départ avec l'horticulture, c'était qu'il fallait qu'on fonctionne à l'année et on ne peut pas avoir seulement des groupes durant l'été, il faut faire rouler l'organisation à l'année (entrevue : PU-D, 2009).

En tenant compte de la réalité des jeunes du quartier, le comité fondateur du projet avait le souci de pallier à divers problèmes tel le décrochage scolaire; il a alors eu l'idée d'offrir aux jeunes un parcours d'intégration au sein d'un créneau qui allait les intéresser : l'horticulture écologique. Le choix du secteur environnemental s'explique également par la sensibilité des membres du comité fondateur à l'environnement et à la volonté de promouvoir le développement durable dans l'arrondissement. À cet égard, rappelons que l'arrondissement Rosemont–La Petite-Patrie est un territoire fertile en matière d'expériences et d'acteurs du développement durable. Les membres du comité fondateur étaient issus de diverses organisations dont :

- Le Carrefour communautaire de Rosemont l'Entre-Gens (CCRE-G);
- La Corporation de développement économique et communautaire (CDÉC) de Rosemont–Petite-Patrie;
- Le Centre local d'emploi (CLE) de Rosemont–Petite-Patrie (bureaux de la rue d'Iberville et de l'avenue du Parc);
- L'arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie;
- Le Service du développement culturel, de la qualité du milieu de vie et de la diversité ethnoculturelle (SDCQMVDE) de la Ville de Montréal.

#### 4.1.2 La mobilisation des ressources

D'abord nommé « projet horticole » par le comité fondateur en 2004, celui-ci est incorporé en organisme à but non lucratif (OBNL) par la suite. Le comité a d'abord voulu examiner la viabilité du projet, ce qui a mené à la réalisation d'une étude de faisabilité à l'automne 2004. Puis, en juin 2005, un plan d'affaires a été complété. C'est au cours de l'été 2005 que le CCRE-G s'est assuré de l'intérêt des jeunes envers l'horticulture en mettant sur pied un projet pilote intitulé *1001 usages*. L'enthousiasme des jeunes à la suite de leur participation à cette expérience, ainsi que l'intérêt de maintenir un service de proximité pour la communauté locale, suffirent à convaincre le comité de voir à la durabilité du projet en créant un organisme indépendant du CCRE-G. Toutefois, un lien privilégié sera maintenu avec le milieu incubateur, puisqu'il y aura la présence d'une personne déléguée du CCRE-G au conseil d'administration de la nouvelle entreprise collective.

Le 7 mars 2006, l'entreprise d'économie sociale *Services horticoles, les Pousses urbaines* est officiellement née. Pour ce faire, les membres du comité fondateur ont dû identifier et mobiliser une diversité de ressources endogènes et exogènes. De l'idéation jusqu'à la suspension des activités au printemps 2010, les acteurs ont réuni des ressources institutionnelles, politiques, sociales, économiques et environnementales afin d'assurer la viabilité du projet. Déjà, le comité fondateur était issu de maints secteurs, ce qui permettait de mobiliser plus facilement diverses ressources reliées à leur milieu spécifique (politique, socioéconomique, communautaire). La légitimité du projet et la reconnaissance du milieu ont par la suite permis d'aller chercher des bailleurs de fonds tels que Service Canada et le Forum jeunesse de l'île de Montréal.

À l'origine du projet, c'est la Corporation de développement économique communautaire (CDÉC) Rosemont-Petite-Patrie qui a financé l'étude de faisabilité et le plan d'affaires. De plus, grâce à la CDÉC, l'organisme promoteur a réussi à obtenir deux subventions salariales permettant de concrétiser le projet. Dans ces conditions, une coordonnatrice du projet, qui avait un parcours en intervention sociale, et un horticulteur, qui avait de l'expérience dans le milieu de l'aménagement paysager, ont été embauchés pour procéder au démarrage et au

démarchage. L'embauche de la coordonnatrice, en août 2005, a également permis de faire des démarches auprès des bailleurs de fonds. À l'automne 2005, Service Canada démontra son intérêt à soutenir le projet via son programme Connexion compétences. L'obtention d'allocations pour les participants était dorénavant possible. Par la suite, les membres du comité promoteur se sont plus ou moins réunis à une fréquence bimensuelle afin de bien définir le projet, soit en termes de produits et de services offerts, de financement ou de stratégies. Au total, les principaux partenaires économiques pour la phase de prédémarrage jusqu'au 28 février 2006 furent la Ville de Montréal et le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et la CDEC Rosemont-La Petite Patrie via le Fonds d'intervention de l'économie sociale (FIES). Quant au démarrage du projet en mars 2006, l'organisme a pu bénéficier du fonds du Contrat de ville<sup>20</sup>; du Fonds d'investissement jeunesse du Forum jeunesse de l'île de Montréal (FJÎM); d'allocations du programme Connexion compétences de Service Canada; du Fonds d'intervention de l'économie sociale de la CDÉC Rosemont-Petite-Patrie et du Fonds d'action québécois pour le développement durable (FAQDD). Le CCRE-G a également donné un appui financier pour les phases de prédémarrage et de démarrage (CCRE-G, 2006). Tout compte fait, les ressources financières ont été mobilisées tant à l'échelle locale (CDÉC-RPP), régionale (Ville de Montréal), provinciale (MESS) et nationale (Service Canada).

Une fois le montage financier complété, les promoteurs du projet pouvaient dorénavant penser à embaucher du personnel (ex. : intervenante psychosociale), préparer les ateliers de formation, aménager le local et sélectionner les premiers participants qui allaient entreprendre près de six mois de parcours d'intégration socioprofessionnelle. Le 3 avril 2006, l'organisme accueille son premier groupe de 12 jeunes âgés de 16 à 30 ans. L'entreprise admet deux groupes de 12 participants par année pour un maximum de 24 personnes annuellement. À la suite d'une entente avec le Centre de ressources éducatives et pédagogiques (CREP) en février 2009, les participants reçoivent une attestation de compétences de 700 heures.

---

<sup>20</sup> Le Contrat de ville est une entente administrative de développement social et de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale liant la Ville de Montréal et le ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale. Voir les détails de l'entente sur le site internet de la Ville de Montréal : [http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/dev\\_social\\_fr/media/documents/Entente\\_Ville\\_Mtl-MESS\\_2009-2012.pdf](http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/dev_social_fr/media/documents/Entente_Ville_Mtl-MESS_2009-2012.pdf)

Durant cette même année, l'équipe était composée de 15 personnes, dont 5 employés permanents, 7 employés saisonniers, 2 stagiaires saisonniers et 1 bénévole à temps partiel. Le conseil d'administration était composé de 5 personnes élues à l'assemblée générale. Ces personnes sont issues des organisations suivantes :

- Carrefour communautaire de Rosemont l'Entre-Gens;
- Jardin botanique de Montréal;
- CDÉC Rosemont–Petite-Patrie;
- Perennia design durable (entreprise d'économie sociale);
- Le Boulot vers (entreprise d'économie sociale).

Il est important de noter qu'un poste est réservé pour une personne mandatée par le CCRE-G. Un poste est resté vacant pendant une partie de l'année 2009. On y trouve également un siège d'office sans droit de vote occupé par la direction générale.

En termes de mobilisation de ressources physiques, l'entreprise a emménagé dès le début dans un local de 5 000 pieds carrés considéré sécuritaire, éclairé et presque entièrement construit de matières recyclées ou récupérées (poignées de porte, pentures, cuvettes de toilette, meubles, tables ordinateurs, etc.). En 2009, le conseil d'administration a réfléchi sur une possible relocalisation (pignon sur rue) pour faciliter le fonctionnement général (ex. : temps d'opération) et diminuer les coûts.

#### **4.1.3 De la solidarité locale à la conscience territoriale**

Le processus de mobilisation des ressources a renforcé les liens que l'organisme entretenait avec d'autres organisations de l'arrondissement Rosemont–La Petite-Patrie, et plus particulièrement du quartier Rosemont, car l'organisme est né au sein du CCEE-G, un milieu de vie où il y a une forte mobilisation sociale. De l'émergence du projet jusqu'à la suspension

des activités au printemps 2010, les acteurs locaux ont été présents dans son développement (CDÉC-RPP, CCRE-G, SODER<sup>21</sup>, Jardin botanique de Montréal<sup>22</sup>, etc.).

Les collaborations se sont renforcées au fil de la mobilisation des ressources institutionnelles et financières et des multiples rencontres qu'elle a nécessitées. Cette solidarité locale s'est transformée en conscience territoriale qui a permis de mieux cadrer les enjeux du milieu. Néanmoins, la directrice a mentionné que l'ancrage était plus fort au moment de la création, car les activités économiques de l'organisme en sont venues à se déployer sur l'ensemble du territoire montréalais. Cela dit, près de 44 % de sa clientèle provient de l'arrondissement. Et cette clientèle compte des acteurs d'économie sociale (ex. : Société de développement Angus), des acteurs communautaires (ex. : Corporation de développement communautaire de Rosemont) et des acteurs institutionnels (ex. : arrondissement Rosemont–La Petite-Patrie).

#### **4.1.4 Effets structurants sur le milieu**

Les effets structurants sur le milieu sont multiples. Tout d'abord, la configuration des rapports sociaux a permis de densifier les liens entre les acteurs de développement. La directrice générale explique clairement cette retombée socioéconomique, notamment au niveau local.

[En parlant de l'ancrage dans le milieu], on a un réseau important de partenaires, autour de 200 partenaires. On a des bailleurs de fonds, donc des partenaires financiers; des acteurs locaux du milieu qui nous appuient; des milieux de stages, donc des entreprises qui prennent les jeunes dans leurs entreprises; des organismes avec qui on interagit pour le recrutement de nos jeunes [...]. On est membre de la Jeune Chambre de commerce de Montréal, de la Chambre de commerce de l'est de Montréal, de la Table de concertation d'insertion socioéconomique de Rosemont–Petite-Patrie, de la Table de concertation jeunesse de Rosemont [...]. La CDÉC Rosemont–Petite-Patrie nous appuie, la CDC aussi. C'est des gens dans le milieu qui croient à ce qu'on fait, qui voient les résultats. Ça touche les gens. On est dans un milieu dynamique, notre réseau s'est élargi (entrevue : PU-D).

---

<sup>21</sup> Un employé de la Société de développement environnemental de Rosemont (SODER) était bénévole dans l'entreprise.

<sup>22</sup> Le Jardin botanique est situé dans le quartier Rosemont. Non seulement un employé du Jardin botanique de Montréal est un membre du conseil d'administration de Pousses urbaines, mais certains contrats d'entretien leur étaient alloués.

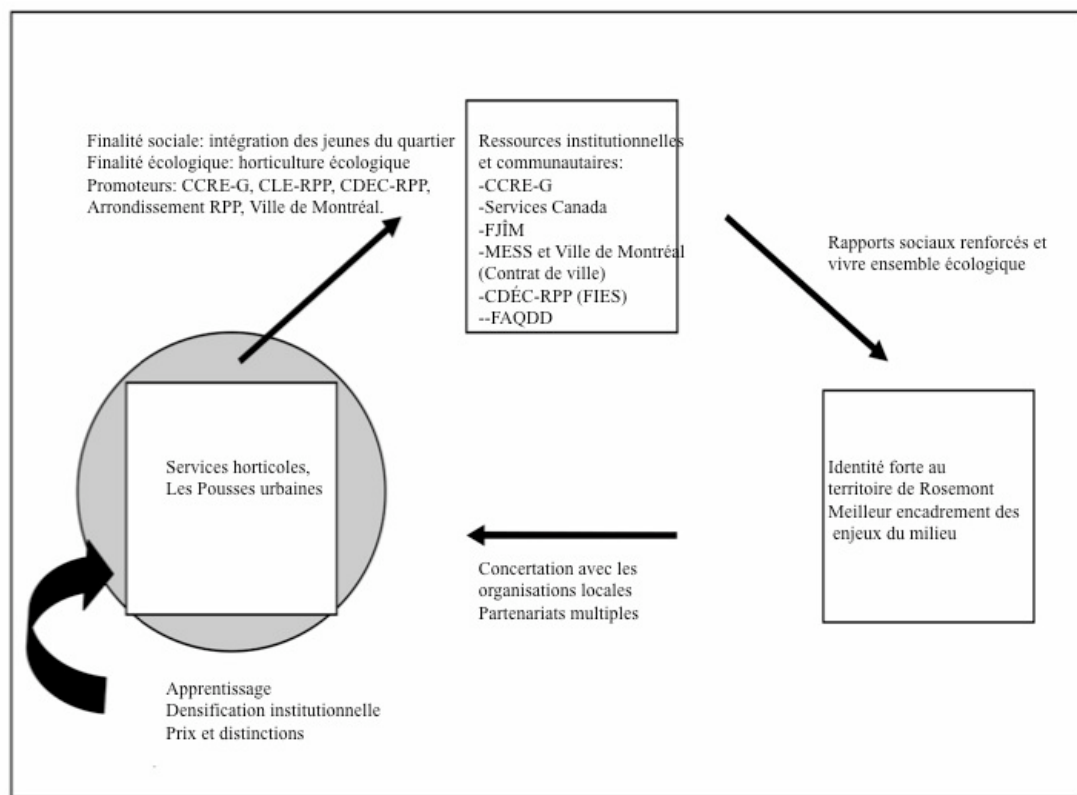


Cette densification des rapports sociaux, qui génèrent de la coopération et une meilleure configuration de la concertation, peut également engendrer de nouveaux arrangements institutionnels. Dans le cas des *Pousses urbaines*, c'est au niveau local que les partenaires sociaux et socioéconomiques se sont servis de leurs ressources afin de financer le projet. Les fonds régionaux et locaux de l'administration publique ont d'ailleurs servi au prédémarrage et au démarrage du projet. En 2009, l'entreprise pouvait s'appuyer sur un réseau de plus de 200 partenaires de tous les milieux. Parmi eux, on compte des bailleurs de fonds (Service Canada, Emploi-Québec, Ville de Montréal, CDÉC, Caisse Desjardins, Fonds étudiant de solidarité-travail du Québec); des partenaires institutionnels tels que l'arrondissement Rosemont–La Petite-Patrie et le Jardin botanique de Montréal; des entreprises privées (ex. : entreprise dans le secteur de l'horticulture, Cascades); des institutions d'enseignement (ex. : Cégep Montmorency), des institutions financières et d'investissement (ex. : caisses Desjardins); et des organisations communautaires ou d'économie sociale (SODER, CCRE-G). À peine quatre années d'opération, l'organisme a rayonné tant sur le plan local qu'international. L'organisme a d'ailleurs collaboré à la mise sur pied d'un projet semblable en Belgique. Parmi les maintes distinctions locales, on peut nommer le 1<sup>er</sup> prix dans la catégorie économie sociale au Concours québécois en entrepreneuriat–District est de Montréal, le 1<sup>er</sup> prix en engagement social au Concours québécois en entrepreneuriat–Grand Montréal et le prix « Coup de cœur » au Mérite horticole du Jardin botanique de Montréal.

Sur le plan sociopolitique, le projet *Les Pousses urbaines* a suscité dès le départ énormément d'enthousiasme autour du développement durable chez les acteurs locaux, notamment politiques. Le projet est souvent donné en exemple comme initiative novatrice de développement durable, notamment par le maire lors de rencontres publiques (Hamel, 2009). D'ailleurs, l'arrondissement Rosemont–La Petite-Patrie offre certains contrats d'aménagement paysager de leurs espaces verts « au détriment » de leurs cols bleus. Cet arrangement institutionnel s'explique, entre autres, par leur intérêt d'établir des partenariats avec des entreprises d'économie sociale. Par ailleurs, le souci de sensibilisation et d'éducation au développement durable de l'organisme a renforcé l'écocitoyenneté dans l'arrondissement, plus particulièrement dans le quartier Rosemont. En somme, la concertation et les partenariats qui ont émergé de ce projet ont provoqué une meilleure gouvernance locale

autour du développement durable et une meilleure synergie entre les acteurs pour mobiliser les ressources internes de la collectivité locale.

En termes de retombées économiques structurantes pour le milieu, on compte la création d'emploi (professionnels et participants), la création de la richesse ainsi que le développement d'une activité économique novatrice et l'offre de services écologiques pour la collectivité locale. Enfin, les effets structurants pour l'écosystème régional et local sont multiples : une amélioration de la qualité de l'environnement et de la qualité de vie de la clientèle, une population plus sensibilisée aux pratiques écologiques, une protection du territoire, un verdissement urbain local, etc. Le schéma suivant illustre son effet sur le milieu.



**Figure 4.1** L'effet milieu de *Les Pousses urbaines*

## 4.2 Les objectifs sociaux, écologiques et économiques

La directrice générale définit *Les Pousses urbaines* comme une entreprise de développement durable. Selon cette répondante, la possibilité du parcours d'intégration des jeunes; le souci de responsabilité dans leurs choix des dépenses, des clients et des partenaires; leurs services qui assurent une protection de l'environnement ; et l'intégration des pratiques écologiques dans leur gestion quotidienne (gestion des déchets, consommation responsable, récupération de papier ou des produits utilisés, etc.) couvrent l'ensemble des objectifs du développement durable.

### 4.2.1 Les objectifs sociaux

La finalité sociale est au cœur de la mission de l'entreprise collective *Les Pousses urbaines*. L'organisme offre aux jeunes adultes, âgés de 16 à 30 ans, un parcours d'intégration professionnelle, sociale et personnelle. Ces jeunes, vivant une situation fragile souvent liée à des problèmes de pauvreté, d'exclusion et de consommation (drogue, alcool), expérimentent durant six mois une situation concrète de travail dans le secteur de l'horticulture écologique. Ils peuvent acquérir des habilités et des aptitudes « requises pour devenir des citoyens responsables et actifs au sein de la collectivité » (Services horticoles, *Les Pousses urbaines*, 2009a : 5).

Selon la directrice générale, les principaux objectifs sociaux reliés aux jeunes concernent principalement leur responsabilisation en tant qu'être humain, citoyen responsable et travailleur; leur estime de soi ainsi que leur autonomie économique et sociale. Ces objectifs englobent :

- La possibilité de leur offrir de vivre une expérience enrichissante dans une perspective d'intégration en emploi;
- Le développement d'outils pour une meilleure connaissance d'eux-mêmes;
- La réalisation d'une expérience valorisante et positive afin de favoriser l'estime de soi;

- Le développement de liens sociaux et significatifs brisant l'isolement et créant un sentiment d'appartenance à un groupe;
- La prise en charge individuelle et collective via une perspective d'éducation citoyenne;
- L'autonomie financière;
- La possibilité de bénéficier d'un suivi et d'un accompagnement dans leurs démarches personnelles, sociales et professionnelles.

La durée du parcours d'intégration socioprofessionnelle des jeunes se réalise sur une période de 20 semaines à raison de 35 heures par semaine auquel s'ajoute un suivi postparcours de six mois. L'entreprise accueille 24 jeunes par année, divisés en deux groupes, soit un de février à juin et l'autre de juillet à décembre. Pour chacune des cohortes, le parcours se déploie autour de diverses activités telles que les ateliers<sup>23</sup> de développement personnel, social et professionnel, les ateliers d'apprentissage technique et de connaissances en horticulture écologique, les plateaux de travail pratique en horticulture écologique, les rencontres individuelles et collectives avec une intervenante psychosociale et les stages dans une entreprise autre que *Les Pousses urbaines*.

On leur donne des outils pour aller chercher de l'information, de la documentation, chercher un futur. L'horticulture, c'est seulement un médium, nous on a choisi cela, parce qu'à l'époque, l'organisme a fait un sondage. Les jeunes sont là pour valider quelque chose (entrevue : PU-H).

Outre cette mission sociale principale, on compte d'autres objectifs sociaux qui valent tant pour les rapports sociaux internes que ceux externes.

### ***Vie associative et démocratique***

La vie associative et démocratique de l'organisme est fonctionnelle tant dans les rapports au sein de l'équipe des employés et de ces derniers avec les participants. L'équipe de travail participe aux décisions quotidiennes. Les réunions sont fréquentes lorsqu'il y a un problème à

---

<sup>23</sup> Il existe une trentaine d'ateliers sur les thèmes du savoir, du savoir-faire et du savoir-être.

gérer. Selon la directrice générale, la participation démocratique des jeunes s'effectue par leur implication sur les plateaux de travail (ex. : création des aménagements paysagers), leurs choix parmi la quarantaine d'ateliers et leurs suggestions quant à l'organisation du travail. C'est surtout l'équipe de gestion et des horticulteurs qui prennent les décisions. Les participants entament leurs parcours dans un cadre préétabli et destiné à leur pleine réintégration.

C'est vraiment au quotidien qu'on essaie de les éduquer de l'importance de leur implication, de l'importance du changement qu'ils peuvent apporter dans la société, même si c'est une goutte dans l'univers de l'horticulture ou du citoyen. Ça commence par la récupération locale, comment on se comporte sur le chantier, tant la pollution physique (déchets), verbale (violence). On essaie d'avoir une façon de travailler qui les amène à réfléchir sur leurs façons d'agir en tant que citoyens, et ensuite, essayer de sensibiliser leurs voisins (entrevue : PU-H).

Outre cette vision d'éducation citoyenne, l'organisme réfléchit à réserver un siège sans droit de vote à un participant à titre de représentant. Actuellement, il n'y a aucun siège au conseil d'administration réservé à un participant. Le conseil d'administration hésite à créer ce siège parce que certains sujets traités au conseil d'administration sont liés aux participants eux-mêmes. Cela pourrait créer un conflit d'intérêts. On ajoute que le parcours de six mois impliquerait un roulement important au sein du conseil d'administration.

Les membres du conseil d'administration sont des acteurs locaux et de l'économie sociale. Ils ont des rapports serrés avec les employés permanents.

Le C.A. [conseil d'administration] est composé de cinq personnes. Il évalue en fonction des valeurs et des besoins de l'entreprise. Il amène leurs expertises par leurs expériences (entrevue : PU-D).

L'entreprise compte également 50 membres actifs, c'est-à-dire des individus intéressés par sa mission, ses valeurs et ses objectifs. Pour obtenir le statut de membre, la demande doit être validée par le conseil d'administration. Ensuite, par une cotisation, le nouveau membre a le droit de participer à toutes les activités de la corporation telles que les assemblées. Le membre a un droit de vote et est éligible comme administrateur de l'organisme.

### ***L'organisation du travail***

L'organisme doit s'adapter aux diverses problématiques reliées à l'organisation du travail : roulement du personnel, peu de ressources humaines pour la quantité de travail et recrutement des participants. L'organisme tend à se doter continuellement d'outils afin d'améliorer ses activités tant sur le plan de la production que de la gestion.

On travaille en comités : comité ressources humaines, comité C.A., comité recrutement, comité produits et services, comité intervention, comité de relocalisation, comité reconnaissance gouvernementale. On a un manuel d'employé, une tâche annuelle, on peut suivre le travail. On sait qui s'occupe de quoi (entrevue : PU-D).

L'organisme a d'ailleurs fait appel à une consultante du Centre Saint-Pierre afin de faire un diagnostic interne dans le cadre d'un plan stratégique de développement. La majorité des problématiques majeures sont traitées lors des rencontres du conseil d'administration ou des comités spécifiques composés d'employés et de membres du C.A.

Les jeunes sont également consultés pour l'organisation du travail.

Quand les jeunes ont des idées, ils viennent déposer cela dans le pigeonier, on travaille avec eux pour élaborer leurs idées (entrevue : PU-D).

### ***Les conditions de travail***

Il y a un écart relativement important sur le plan des conditions salariales. Les participants touchent le salaire minimum, tandis que le salaire des employés varie de 15 à 23 dollars l'heure selon les fonctions occupées dans l'entreprise. Néanmoins, le salaire des participants dans une entreprise d'insertion est généralement près du salaire minimal étant donné le contexte de formation. L'interlocuteur mentionne certains avantages extrasalariaux tels que de la formation acquise, l'équipement fourni (ex. : bottes à cap d'acier) et une carte mensuelle de transport en commun.

Malgré la difficulté d'augmenter les conditions salariales des employés à cause de la situation économique précaire de l'organisme, il y des avantages sociaux qui sont développés afin d'améliorer les conditions de travail.

On est en train de travailler sur un code d'éthique et sur une politique de conditions de travail. Le style de gestion basé sur la conciliation travail-famille, des accommodements raisonnables [...] (entrevue : PU-DG).

### ***Ancrage dans le milieu***

Comme nous l'avons mentionné à la section 4.1.4, l'ancrage dans le milieu est fort, plus particulièrement dans le quartier Rosemont. Il se caractérise par un fort soutien de la communauté locale et sectorielle (ex. : organismes en environnement), des liens directs avec le *Plan local d'action concerté pour l'économie et l'emploi* de l'arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie, l'implication du milieu dans les instances et un encadrement soutenu par les partenaires, si requis. Par exemple, la personne-ressource de Service Canada vient rencontrer une fois par mois les participants. La solidarité sociale et locale s'est manifestée dès le démarrage du projet. Que cela soit au niveau des dons de matériaux par le propriétaire de l'immeuble, d'un bailleur de fonds (ex. : photocopieur), de l'écoquartier, de l'écocentre, des organismes locaux ou même de la population locale sensibilisée (ex. : vaisselle) ou de temps alloué de personnes à la construction du local, la collectivité locale était mobilisée par le projet *Les Pousses urbaines*.

On était 20-25 personnes à peindre. Aussi, les contracteurs qui nous ont aidés à bâtir nous ont donné une partie de leur temps en bénévolat. Beaucoup de gens se sont mobilisés et qui ont travaillé pour partir le projet (entrevue : PU-D).

L'ancrage dans le milieu s'est maintenu jusqu'à la suspension des activités en 2010.

Le tableau 4.1 résume les points forts et faibles du pôle social.

**Tableau 4.1** Les forces et les faiblesses des objectifs sociaux (PU)

	<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<b>Finalité sociale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valeurs de l'équipe (coopération, respect, partage, flexibilité, écologie)</li> <li>- Valorisation de l'individu, de l'estime de soi (participants et membres du personnel)</li> <li>- Triple mission sociale, économique, écologique</li> </ul>	
<b>Équité de direction</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Complémentarité de l'équipe</li> <li>- Professionnalisme de l'organisme</li> <li>- Ambiance conviviale, dynamique</li> <li>- Efficacité des réunions</li> <li>- Image de succès, prix et distinctions</li> </ul>	
<b>Ressources humaines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une équipe créative et proactive</li> <li>- Vie associative active et démocratique (activités diversifiées)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Préoccupation liée à la relève de la directrice générale. Épuisement de la direction.</li> <li>- Roulement de personnel (7 adjointes, 4 intervenantes en 3 ans; plus stable du côté des horticulteurs), possiblement dû à une mauvaise définition des tâches, une mauvaise sélection, et à la charge de travail.</li> <li>- Besoin de définir et de bonifier les conditions de travail</li> </ul>
<b>Ancrage dans le milieu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Près 200 partenaires (selon la directrice générale)</li> <li>- Liens étroits avec les organismes locaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversifier l'expertise du CA</li> <li>- Pas de réseau fixe, idée d'instaurer « Les amis des Pousses urbaines »</li> </ul>
<b>Conseil d'administration</b>	Vie associative active (activités diversifiées)	- Pas de participant au CA

#### 4.2.2 Les objectifs économiques

L'activité économique de l'entreprise *Les Pousses urbaines* est intégralement perçue comme un moyen économique, c'est-à-dire qu'il est au service d'une finalité sociale (insertion des jeunes) où l'environnement est une condition à la réalisation du projet. Pour ce faire,



l'organisme les Pousses urbaines offre une variété de services et de produits liés à l'horticulture écologique. On compte :

- L'aménagement paysager (avril à novembre);
- L'entretien écologique (avril à novembre);
- L'entretien des plantes d'intérieur (annuel);
- La création de cadeaux corporatifs « verts » et intelligents.

Le 31 mars 2009, les états financiers annuels affichaient un revenu annuel de 496 265 \$ dont près de 68,9 % sont des subventions; 81,4 % des montants subventionnés proviennent du gouvernement fédéral via le programme Connexion compétences; 22,9 % des revenus proviennent des contrats, soit un montant s'élevant à 113 682 \$. Enfin, 8,5 % des revenus résultent d'autres activités d'autofinancement (ex. : dons). Le tableau 4.2 présente les principaux résultats de nature économique de sa première année d'exploitation jusqu'en juin 2009.

**Tableau 4.2** Résultats économiques 2006-2009

<b>DÉBUT DES ACTIVITÉS</b>	Le premier parcours a débuté le 3 avril 2006.
<b>PROVENANCE DES PARTICIPANTS</b>	90 participants au total à ce jour (année calendaire) – Rosemont – Petite-Patrie : 36 % (33) – Mercier – Hochelaga-Maisonneuve : 31 % (28) – Montréal-Nord : 7 % (6) – Villeray : 6 % (5) – Autres : 20 % (18)
<b>RÉSULTATS DES PARTICIPANTS</b>	– 90 % de taux de placement
<b>PROVENANCE DE LA CLIENTÈLE COMMERCIALE</b>	Sur 190 contrats (pourcentage à revoir) : – Rosemont-Petite-Patrie : 83 (43,7 %) – Mercier – Hochelaga-Maisonneuve : 21 (11,1 %) – Ahuntsic/Cartierville : 17 (8,9 %) – Plateau Mont-Royal : 12 (6,3 %) – Autres : 57 (30 %)
<b>REVENUS PAR TYPE DE CLIENTÈLE</b>	– Au 31 mars 2007 : 21 888 \$ pour 29 contrats ○ Clients privés : 69 % ○ Clients institutionnels : 21 % ○ Clients OBNL : 10 % – Au 31 mars 2008 : 70 151 \$ pour 49 contrats ○ Clients privés : 65 % ○ Clients institutionnels : 25 % ○ Clients OBNL : 10 % – Au 31 mars 2009 : 113 750 \$ pour 112 contrats, pour un total de 190 contrats sur 3 ans ○ Clients privés : 65 % ○ Clients institutionnels : 25 % ○ Clients OBNL : 10 % – Au 22 juin 2009 : 124 567,64 \$ à ce jour pour 50 contrats : ○ Clients privés : 25,5 % ○ Clients institutionnels : 52,9 % ○ Clients OBNL : 21,6 % – Répartition estimée des contrats au terme de l'année financière, soit au 31 mars 2010 : ○ Clients privés : 45 % ○ Clients institutionnels : 40 % ○ Clients OBNL : 15 %

Le taux de placement des participants (90 %) est une donnée économique importante pour les entreprises d'économie sociale, ce qui répond à leur mission première. Somme toute, cinq

sphères permettent de bien définir les objectifs économiques d'une entreprise : le marché, la viabilité, l'exploitation, la structure financière et la qualité de l'actif.

### ***Marché***

L'entreprise Les Pousses urbaines vise l'ensemble de la population métropolitaine tant au niveau de la clientèle institutionnelle (ex. : arrondissement, école), privée (commerciale, propriétaire, locataire) ou corporative (OBNL, coopérative). On note certains avantages concurrentiels : l'appui à une mission sociale et environnementale, l'utilisation de techniques respectueuses de l'environnement, la sélection de végétaux locaux et durables, l'emploi d'engrais naturels, la valorisation des ressources humaines plutôt que la machinerie et le service personnalisé. Par contre, leurs principaux irritants compétitifs sont le fait de ne pas offrir le service d'excavation et de ne pas avoir de machinerie lourde comme plusieurs entreprises horticoles. Leurs principaux concurrents sont les entreprises horticoles dites écologiques et les entreprises d'économie sociale qui offrent aussi des plateaux de travail aux jeunes en horticulture (ex. : Sentier Urbain, Pro-Vert Sud-Ouest).

### ***Viabilité***

Il y a un faible potentiel de générer des surplus, car la mission sociale engendre des coûts importants. Il y a certes une forte dépendance aux subventions. La viabilité du projet est donc faible. Les interlocuteurs identifient le besoin d'un financement récurrent et à long terme.

À chaque mois de décembre, c'est « est-ce qu'on a un financement pour l'année prochaine ? ». C'est une réalité. Si Service Canada nous laisse tomber, Les Pousses urbaines tombe à l'eau. Donc, il y a une insécurité par rapport à cela (entrevue : PU-H).

### ***Exploitation***

Étant donné la volonté de choisir des plantes locales et durables, il y a un effort important de sensibilisation envers les fournisseurs afin de pouvoir acquérir le produit recherché. Le chef

horticulteur doit se rendre en Montérégie pour trouver des plantes indigènes. Il n'y a pas de fournisseur de plantes indigènes sur le territoire montréalais. Autre difficulté liée à l'exploitation : le plan d'affaires n'est plus adapté à la réalité du marché. Enfin, les participants constituent une main-d'œuvre qui est peu expérimentée, instable et moins productive à cause du contexte de formation.

Au niveau de la productivité, on est moins là. Chez Les Pousses urbaines, la productivité, c'est la jonction entre une productivité économique et une productivité humaine qui nous amène à faire des compromis (entrevue : PU-H).

### *Structure financière*

Au 31 mars 2009, la structure de financement était composée de près de 69 % de subventions. La part de l'autofinancement était de 31,44 %. Les subventions fédérales (programme Connexions compétences de Service Canada) représentent 55,77 % de l'ensemble des revenus. La majorité des dépenses est liée aux salaires et aux charges sociales (41,82 %) et aux allocations participatives (24,31 %). On constate qu'il y a eu une augmentation notoire de revenus autonomes (contrats) depuis le début des opérations en 2006 (voir tableau 4.2) : +220 % la 2<sup>ème</sup> année, +62 % la 3<sup>ème</sup> année, +80 % estimé pour la 4<sup>ème</sup> année.

Les principaux bailleurs de fonds sont Service Canada, Emploi-Québec (subvention salariale), la Ville de Montréal, la Corporation de développement économique et communautaire de (CDEC) Rosemont–Petite-Patrie, les caisses Desjardins et le Fonds étudiant de solidarité-travail du Québec (FTQ).

Les administrateurs de l'entreprise veulent assurer une structure financière plus solide.

On est en train de faire un plan stratégique de développement, car justement on veut être viable, on veut durer dans le temps, on veut avoir une certaine pérennité. C'est majeur la reconnaissance en tant qu'entreprise d'insertion, c'est d'être reconnu pour le service qu'on rend aux jeunes. Ce service-là a un coût. Puis, ce service est reconnu par le gouvernement du Québec. Présentement, on fait un montage financier avec différents bailleurs de fonds qui croient en ce qu'on fait, mais pas à la hauteur de ce

que ça nécessite pour faire rouler une entreprise comme Les Pousses urbaines. C'est une grosse portion de mon travail pour négocier chaque année (entrevue : PU-D).

### *Qualité de l'actif*

L'entreprise est certainement à l'avant-garde dans le secteur horticole. Cependant, l'équipement pour des contrats d'envergure est insuffisant et non adapté, en plus du rythme de production ralenti par la mission éducative sur le chantier.

On va peut-être louer une pépinière un moment donné. Il ne faut pas épuiser les jeunes. On a adapté nos services, notamment avec l'institutionnel, avec un peu de machinerie (entrevue : PU-DG).

La localisation de l'entreprise est également inadéquate.

On a une mauvaise localisation, on est au 4<sup>e</sup> étage avec pas d'espace pour avoir un entrepôt en vrac (entrevue : PU-H).

Le tableau 4.3 à la page suivante résume les points forts et faibles du pôle économique.

**Tableau 4.3** Les forces et les faiblesses des objectifs économiques (PU)

	<b>FORCES</b>	<b>FAIBLESSES</b>
<b>Marché</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Horticulture écologique en progression</li> <li>- Contrats institutionnels en progression (CSDM, FECHIMM, Caisses Desjardins, etc.)</li> <li>- Cadeaux corporatifs verts et « intelligents »</li> <li>- Ententes de collaboration possibles avec les fournisseurs en vue de diminuer les coûts (par exemple, sous-traitant en excavation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Moins de ressources que dans l'institutionnel ou dans le privé</li> <li>- Apparition d'un plus grand nombre d'entreprises « vertes » (Sentier urbain, Pro- Vert Sud-Ouest), concurrence</li> <li>- Prix parfois au-dessus de la moyenne dû à la mission sociale</li> </ul>
<b>Viabilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ventes en croissance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faible potentiel de générer des surplus</li> <li>- Dépendance envers les subventions</li> </ul>
<b>Exploitation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Secteur d'activité écologique (intérêt grandissant)</li> <li>- Bon réseau de contacts</li> <li>- Fidélisation de la clientèle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Secteur d'activité saisonnier</li> <li>- Roulement de personnel</li> <li>- Manque de structure organisationnelle (logistique de chantier), d'outils de gestion, de façons de faire (soumissions, listes d'achats, évaluation des prix de revient, etc.)</li> <li>- Manque de temps pour développer ou implanter d'autres outils, par exemple, le système de gestion ACT</li> <li>- Suivi des clients devrait être plus sophistiqué</li> </ul>
<b>Structure financière</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Financement par projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pas de financement de base récurrent (mission de base non reconnue), sources de financement multiples</li> <li>- Manque d'outils de contrôle financier)</li> </ul>
<b>Qualité de l'actif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Secteur d'activité à l'avant-garde (écologique)</li> <li>- Flotte de véhicules (véhicule de 15 passagers)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de véhicules (<i>pickup</i> loué à chaque saison, <i>dumpeuse</i>, pépinière, etc.)</li> <li>- Système informatique désuet</li> <li>- Stationnement à distance (Jardin botanique)</li> </ul>

### 4.2.3 Les objectifs écologiques

L'éducation et la sensibilisation aux pratiques écologiques pénètrent l'ensemble des actions de l'organisation, et ceci vaut pour l'équipe de travail, les participants, les fournisseurs et la clientèle. Sur les plans de la production, de la consommation et de la gestion quotidienne, l'entreprise *Les Pousses urbaines* tend à intégrer la dimension écologique dans la mesure du possible quitte à la privilégier devant la rentabilité économique.

#### *Sur le plan de la production des activités et des services*

Bien que la principale mission de l'entreprise soit l'intégration des jeunes en milieu socioprofessionnel, il demeure que le secteur d'activité est environnemental. Les services d'horticulture sont essentiellement écologiques parce qu'ils utilisent des techniques vertes de culture telles que le compagnonnage, la réutilisation des végétaux, le compostage, la préservation et la diversification des espèces vivantes des milieux aménagés, ainsi que la plantation de plantes indigènes ou résistantes et adaptées aux milieux entretenus. De plus, les alternatives aux pesticides et aux engrais chimiques sont primées et valorisées, non seulement à l'interne, mais aussi auprès de la clientèle qui ne les connaît pas.

Parmi les activités et les services écologiques offerts par l'entreprise, on compte :

- **Des services d'horticulture écologique**
- **L'aménagement paysager** — L'aménagement d'une cour, d'un balcon, d'une terrasse, d'un terrain public ou d'un terrain d'entreprise contribue au verdissement citoyen.
- **L'entretien écologique** — L'entretien écologique se caractérise par l'ensemencement et la plantation responsable (ex. : choix de plantes indigènes), la prévention des indésirables, le désherbage, la préparation adaptée des aires de culture, l'épandage de compost, l'utilisation responsable de l'eau, etc.

- **Des cadeaux corporatifs verts et intelligents** — L'entreprise conçoit des cadeaux originaux et écologiques (100 % recyclables ou réutilisables). Par exemple, une plante comprenant une fiche descriptive de l'espèce et des méthodes écologiques d'entretien.
- **Entretien écologique de plantes intérieures**
- **Produits horticulteurs divers** — L'entreprise cultive et vend des plantes insectivores et vertes, des fines herbes et des plants de légumes.
- **Bacs à fleurs écologiques avec réservoir d'eau** — L'entreprise vend de bacs faits à partir de matériaux recyclés et nécessitant un minimum d'entretien. Ces bacs peuvent contenir des plants de légumes, des fines herbes et des fleurs.

Lors de l'opérationnalisation des activités horticoles, l'organisme fait un choix judicieux et écologique quant aux techniques (limiter la machinerie lourde ou à gaz, utiliser des plantes adaptées au milieu, etc.). De plus, le rapport avec la clientèle constitue un moment propice pour la sensibiliser aux techniques vertes et à l'utilisation de plantes plus écologiques.

Nos soumissions, ça dure environ de une à deux heures. Donc, on a le temps quand même de faire le tour du jardin. Quand on va faire le service, on explique aussi. À la fin de chaque contrat, on a un questionnaire de satisfaction et il y a une question par rapport à l'écologie. [...]. On a un suivi d'indicateurs [écologiques] avec nos clients [...]. Même dans notre contrat, c'est indiqué qu'ils s'engagent à faire affaire avec *Pousses Urbaines* et qu'ils s'engagent, qu'aux prochains services, [ils] seront écologiques (entrevue : PU-D).

*Sur le plan de la consommation et l'approvisionnement des produits ou des services*



L'entreprise n'a aucune politique verte de consommation et d'approvisionnement. Elle tente d'obtenir la certification *Horti-Éco*<sup>24</sup>. Néanmoins, les interlocuteurs considèrent l'intégrité écologique comme un mode de vie.

Nous n'avons pas de politique éthique officielle, c'est dans le cadre de vie [en parlant des comportements écologiques]. [...]. On est 90 % écologique. La seule chose qui m'énerve dans ce qu'on va utiliser, c'est des sacs de paillis et des véhicules à essence (entrevue : PU-H).

En ce qui concerne l'achat de produits liés à l'aménagement, l'entreprise privilégie l'achat de plantes indigènes et de matériaux écologiques s'ils sont disponibles sur le marché près de Montréal. Ce ne sont pas tous leurs fournisseurs qui ont des produits écologiques, l'offre est encore trop petite. L'entreprise tend tout de même à sensibiliser les fournisseurs à s'approvisionner de manière plus écologique.

Notre principal fournisseur pour les cadeaux corporatifs, c'est la pépinière Horticulture Indigo. C'est le plus grand fournisseur de plantes indigènes au Québec. On achète notre matériel chez eux et qu'on revend aux entreprises lorsque les temps sont plus durs. Le gros hic, c'est de sensibiliser nos fournisseurs. Le trois quarts des pépinières de Montréal n'ont pas de paillis en vrac. C'est dommage, car on aimerait limiter l'utilisation du plastique. On essaie de faire changer les mentalités, ça s'en vient (entrevue : PU-H).

En ce qui a trait aux à l'achat de produits reliés à la gestion quotidienne, l'entreprise tend à utiliser des matières recyclées, des produits usagés et écologiques. Elle fait partie d'un groupe d'achat responsable et local (GAGE). Tous leurs produits sont respectueux de l'environnement. Il y a un souci constant d'encourager l'économie locale, de même pour la sous-contraction locale lorsque l'entreprise a besoin de machinerie lourde.

Enfin, dès le début des activités de l'entreprise, une vision écocitoyenne s'était installée, ceci dès l'aménagement du local de l'entreprise.

---

<sup>24</sup> Horti-Éco est la première certification de services en horticulture respectueuse des écosystèmes au Québec, conçue pour les professionnels en aménagement paysager et en entretien d'espaces verts ([www.equiterre.org](http://www.equiterre.org)).

Les locaux ici sont à 100 % recyclés sauf les murs en gyproc et les tables qui ont été achetées. Le restant, tous les meubles, le photocopieur, les chaises, les racks, les supports, les fauteuils. Ce sont toutes des choses recyclées. On a enlevé des cadrages de porte, des poignées de porte, des toilettes qu'on avait enlevées dans d'autres locaux qu'on avait accès pour créer ce local (entrevue : PU-D).

### ***Sur le plan de la gestion quotidienne***

Les comportements écologiques sont fréquents dans la gestion quotidienne de l'entreprise, pour ne pas dire constants et intégrés à tous les niveaux. Parmi eux, on peut nommer la réduction, le réemploi, le recyclage et la valorisation des déchets (vermicompostage) ; l'utilisation minimale et responsable de l'eau (ex. : utiliser l'eau froide pour laver la vaisselle, mettre une brique dans le réservoir d'eau de toilette); la consommation réduite de l'énergie; et l'utilisation du transport collectif (ex. : la passe d'autobus est offerte aux jeunes) ou du transport actif (ex. : le vélo, prendre l'escalier au lieu de l'ascenseur, etc.). L'organisme démontre une véritable cohérence entre la mission et la pratique.

Quand on va au restaurant, on amène notre tasse et nos plats en plastique et ils nous remplissent nos plats. On essaie beaucoup d'instaurer cela. L'équipe le fait, les gens le voient, les jeunes s'imprègnent. On passe un atelier de quatre heures au début sur le compostage, l'environnement, le recyclage. On fait venir l'écoquartier. On essaie de changer par rapport à tout cela (entrevue : PU-D).

Enfin, le tableau 4.4 à la page suivante résume l'ensemble des forces et des faiblesses des pratiques écologiques de l'entreprise *Les Pousses urbaines*.

**Tableau 4.4** Les forces et les faiblesses des objectifs écologiques (PU)

		<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<b>P R O D U C T I O N</b>	<b>Ressources naturelles (eau, air, sol)</b>	Stratégies pour économiser l'eau	
		- Transport durable (vélo, transport en commun, covoiturage) - Émission responsable de polluants (moins de machinerie possible)	- Aimerais se doter de machinerie hybride et d'un camion hybride, mais c'est trop coûteux.
		- Utilisation de plantes indigènes - Entretien et aménagement écologique des terrains	- Utilisation ponctuelle de plantes annuelles ou ornementales (plantes non durables) - L'horticulture comme secteur d'activité saisonnier (rentabilité + faible)
	<b>Énergie</b>	- Contribution à l'efficacité énergétique via le transport, l'aménagement du local - Utilisation minimale de la machinerie	- Transport à gaz polluant - Ascenseur (demande forte d'énergie)
	<b>Déchets</b>	- Réduction de matières résiduelles (ex : produits sans emballage) - Aménagement responsable	
<b>C O N S O M M A T I O N</b>	<b>Ressources naturelles (eau, air, sol)</b>	- Utilisation responsable - Plantes qui consomment moins d'eau	
		- Transport collectif - Pollution minimale de l'activité (peu de machinerie)	- Pollution du transport pour l'achat de plantes (Boucherville)
		- Achats de plantes indigènes et engrais le plus naturel possible Foresterie durable (achat de papier recyclé)	- Achat de plantes annuelles ou ornementales à la demande de clients (plantes non durables) - Paillis non disponible en vrac (déchet de plastique)
	<b>Énergie</b>	- Utilisation minimale de la machinerie	
	<b>Déchets</b>	- Récupération de plantes non utilisées - Achats responsables en vue de la production de déchets	
<b>G E S T I O N</b>	<b>Ressources naturelles (eau, air, sol)</b>	- Utilisation responsable	
		- Santé et sécurité au travail (local aéré)	
		- Alimentation responsable (locale, durable) - Entretien et maintenance écologique - Aménagement écologique du local	
	<b>Énergie</b>	- Eau froide pour laver, éclairage du soleil important dans le local	
	<b>Déchets</b>	- Réduction, réutilisation, recyclage, valorisation (ex : produits sans emballage) - Utilisation de produits biologiques, naturels, écologiques et équitables (groupe d'achat GAGE)	

### **4.3 L'articulation des objectifs sociaux, économiques et écologiques**

#### **4.3.1 Les conditions et les moyens de concilier les objectifs sociaux, économiques et écologiques**

L'articulation des objectifs sociaux et écologiques à ceux économiques est tendue. L'entreprise *Les Pousses urbaines* a une dépendance accrue aux subventions publiques (près de 69 % des revenus). Même si la quasi-totalité des objectifs sociaux et écologiques est relativement atteinte, la viabilité de l'organisme est faible dû au défi financier. Néanmoins, nous tâcherons de dégager les principaux moyens mis en œuvre par l'entreprise pour concilier les trois types d'objectifs.

#### ***Une conception solidaire et durable du mode de développement***

La conception du développement met au premier plan la finalité sociale (intégration des jeunes), ensuite l'intégrité écologique comme un impératif et le développement économique comme le moyen pour y arriver.

On essaie toujours de respecter l'être humain au centre de tous nos besoins. Pour nous, le jeune, c'est la priorité. Ensuite, c'est d'être capable de concilier l'économique, le social, l'écologique dans le sens où j'ai besoin de 12 heures pour réaliser une job, car je n'utiliserai pas de machinerie lourde. Donc, il faut que j'aille voir le client pour lui expliquer [...]. Donc, je vais essayer de vendre mon contrat un peu moins cher pour que le client accepte (entrevue : PU-H).

#### ***S'assurer de la viabilité des projets et des produits***

Même si la viabilité de l'entreprise est faible, les acteurs tentent de mesurer la viabilité des produits et des contrats. Elle s'est dotée de fiches de travail pour évaluer les besoins des contrats (ex. : matériaux disponibles et viables, kilométrage prévu en vue d'une réduction de l'impact environnemental, qualité des outils, santé des travailleurs et des participants, etc.). En ce qui concerne l'achat de matériaux (ex. : plantes indigènes), elle

essaie de favoriser l'achat collectif et responsable. Par conséquent, elle optimise le transport sur le plan économique et écologique.

Ça peut arriver qu'on achète avec d'autres organismes pour acheter en plus grande quantité. Je vais réutiliser les stocks qu'on a utilisés pour les salons, pour un événement horticole ou environnemental (entrevue : PU-H).

L'horticulteur responsable va généralement s'assurer que les projets soient écologiquement viables.

Si j'ai un sol qui est sec, au lieu de modifier le sol ou d'enlever un pied de terreau ou de sol, je vais plutôt modifier le sol avec un amendement quelconque et choisir une plante qui va aller dans ce type de sol là (entrevue : PU-H).

***L'éducation à la responsabilité sociale et environnementale auprès des participants, des employés et des clients***

L'éducation et la sensibilisation à l'environnement sont au cœur des activités économiques, de la consommation et de la gestion de l'entreprise. Et elle se fait de manière intégrée, notamment en s'assurant que l'ensemble des personnes soit sensibilisé : participants, employés et clients. De même pour la responsabilité sociale où l'ensemble des parties prenantes est conscient que la mission sociale est fondamentale.

***Sensibiliser les fournisseurs aux produits écologiques et développer un nouveau marché à Montréal***

Nous avons pu constater à la section précédente comment les acteurs de l'entreprise tentent de sensibiliser les fournisseurs à s'approvisionner de produits plus écologiques et des plantes biologiques. Cette sensibilisation a semblé porter fruit. L'organisme a mis en place un partenariat avec les entreprises Indigo et Clé des champs à Val-David afin de démarrer une succursale à Montréal de plantes indigènes et de paillis en vrac. Ceci permettra de favoriser l'accès à des produits écologiques et responsables à Montréal.

### ***Ancrage local et mobilisation sociale***

Non seulement l'entreprise *Les Pousses urbaines* a été pensée et développée par les acteurs locaux du quartier Rosemont, mais elle est encore fortement ancrée, notamment par la réalisation de ses activités économiques sur le territoire, le recrutement de participants et les multiples partenariats avec des organisations locales. La section 4.1 démontre cette démarche.

### ***Mobilisation et combinaison d'une diversité de ressources endogènes et exogènes***

Bien qu'au démarrage du projet les acteurs ont su mobiliser une diversité de ressources endogènes et exogènes, la situation en 2009 s'est avérée différente. Depuis la fondation en 2006, l'organisme est demeuré fortement dépendant des subventions, ceci malgré la diversité des ressources publiques. D'ailleurs, en 2009, l'organisme a eu une réflexion importante à ce sujet. Elle a travaillé à développer des stratégies différentes.

### ***Prendre le temps de réfléchir sur les pratiques***

La direction de l'entreprise sollicite hebdomadairement les employés pour faire le bilan des activités en lien avec la mission. Et parfois, elle questionne les participants sur leurs attentes.

L'équipe de travail se fait une réunion une fois par semaine pour évaluer les besoins de notre clientèle, de nos clients (participants), et les besoins économiques des Pousses urbaines (entrevue : PU-H).

### ***Démarche pour la reconnaissance en tant qu'entreprise d'insertion***

L'organisme à but non lucratif *Les Pousses urbaines* a entrepris des démarches afin d'obtenir la reconnaissance en tant qu'entreprise d'insertion. À vrai dire, l'organisme fonctionne comme une entreprise d'insertion, sauf qu'elle n'a aucun soutien financier récurrent. Il est donc insuffisant pour assurer la mission sociale. Au moment des entrevues, l'entreprise n'avait toujours pas reçu de réponse positive. Il faut dire qu'il existe un moratoire sur cette

reconnaissance au Québec. De plus, plusieurs membres du Collectif des entreprises d'insertion du Québec ne veulent pas limiter leur soutien financier en partageant le même montant global avec des entreprises additionnelles.

#### **4.3.2 Les irritants de l'intégration de la dimension écologique**

Les irritants sont étroitement liés aux facteurs de conciliation des trois types d'objectifs, car les moyens entrepris ne signifient pas que les problèmes qui leur sont liés sont résolus. Parmi les principaux irritants à l'intégration de la dimension écologique dans une entreprise qui tente déjà de concilier le social et l'économique, nous retenons les irritants suivants.

- *Une offre insuffisante, voire quasiment inexistante, de produits horticoles écologiques sur le territoire montréalais*

- *Un cadre institutionnel peu favorable au développement durable*

Les interlocuteurs nous ont mentionné que des lois et des règles sont nécessaires pour réguler les activités économiques que cela soit au palier municipal, provincial ou fédéral.

- *Un cadre institutionnel peu favorable à l'approvisionnement de produits et services auprès des entreprises d'économie sociale*

La directrice félicite l'initiative du *Partenariat de l'économie sociale de la Ville de Montréal*, mais elle est toutefois insuffisante. Une telle politique pourrait s'appliquer à d'autres échelles institutionnelles.

- *Un cadre institutionnel non intégré*

Leurs missions sociale et écologique se subdivisent dans divers ministères. Et le Fonds d'action québécois pour le développement durable (FAQDD) ne finance que des petits projets ponctuels.

- ***Un marché qui externalise les coûts sociaux et environnementaux***  
 L'organisme à non but lucratif doit concurrencer avec des entreprises qui n'ont ni une mission sociale, ni de pratiques écologiques.
- ***Une clientèle qui priorise l'intérêt économique***  
 Malgré les efforts de sensibilisation et d'éducation à l'environnement, la clientèle institutionnelle ou corporative va généralement privilégier un coût économique bas. Par conséquent, l'entreprise *Les Pousses urbaines* doit adapter ses pratiques en fonction du client pour ne pas perdre le contrat. En ce qui concerne les ménages privés, les gens sont plus conciliants. Il demeure que l'organisme tend vers une clientèle corporative et institutionnelle, car les rentrées économiques sont plus importantes par contrat.
- ***Un moratoire sur les entreprises d'insertion***  
 La non-reconnaissance de l'organisme *Les Pousses urbaines* comme entreprise d'insertion est un irritant majeur.
- ***Une dépendance accrue aux subventions***  
 De plus, la majorité des subventions sont non récurrentes.
- ***Des ressources financières insuffisantes pour assurer la viabilité***  
 Il s'agit d'un enjeu financier lié à la viabilité et la pérennité. Il n'y a pas de financement adéquat aux missions écologique et sociale. Le manque de ressources limite également l'innovation écologique.
- ***Mauvaise localisation de l'organisme***  
 L'entreprise est située au 4<sup>e</sup> étage d'une bâtisse. Il n'y a pas assez d'espace pour accueillir un entrepôt de produits en vrac. De plus, les employés et les participants doivent prendre l'ascenseur pour transporter les matériaux et les plantes.



- *Absence de structure (certification ou politique) en économie sociale sur la question écologique*

#### 4.3.3 Synthèse du chapitre

Les dimensions sociale et écologique sont très fortes au sein de l'entreprise d'économie sociale *Les Pousses urbaines*. Par contre, la dimension économique est très faible et constitue un obstacle majeur quant à la pérennité de l'entreprise.

Le plus difficile c'est l'économique, le financement récurrent de l'organisme. C'est la portion la plus difficile à concilier. La rentabilité humaine est là, la rentabilité écologique est là, même si elle n'est pas à 100 %. C'est toujours le volet économique qui est déficient. C'est la portion qui nous bloque le plus, qui nous met des bâtons dans les roues, qui rend le domaine incertain, qui rend les emplois précaires et difficiles à conserver. Toutes les années, on se bat pour garder notre staff. Ça prend du courage pour travailler dans une entreprise d'économie sociale. Ça fait du monde qui aime soulever des montagnes, une équipe passionnée (entrevue : PU-H).

Nous pouvons conclure que :

- Le contexte d'émergence et de développement de l'initiative a été favorisé par un besoin urgent d'agir pour certaines problématiques liées aux jeunes et la sensibilité des acteurs locaux aux enjeux environnementaux et au développement durable.
- Les ressources endogènes et exogènes mobilisées ont été diversifiées pour mettre sur pied l'entreprise collective. Or, après trois années d'existence, la forte dépendance aux subventions non récurrentes publiques nuit à la viabilité économique, à la pérennité, au développement ainsi qu'à une gestion équilibrée de la croissance. Toutefois, la mobilisation des ressources humaines est forte. L'entreprise *Les Pousses urbaines* est fortement ancrée dans son milieu local et bénéficie d'un appui fort de la part des acteurs tant politiques ou institutionnels, communautaires que socioéconomiques.

- Les rapports sociaux à l'interne sont solidaires et sont portés par une forte vision écocitoyenne. Le rapport au politique est tendu, car les ressources publiques sont insuffisantes et ne reconnaissent ni la mission sociale, ni la mission écologique.
- Sur le plan organisationnel, les acteurs tentent de transformer les rapports de production, de consommation et de gestion dans une perspective sociétale et écologique.
- La pérennité et le développement de l'entreprise sont limités par l'absence de règles qui favorisent les pratiques écologiques sur le marché. Et le moratoire sur les entreprises d'insertion empêche la pleine reconnaissance de la mission de l'entreprise, une mission qui devrait être soutenue par l'État. Il y a donc plusieurs irritants sur le plan institutionnel.

Pour conclure, le scénario de la durabilité forte pourrait être possible s'il y avait une reconnaissance permanente de la part de l'État de la mission sociale de l'entreprise. Le cas d'étude nous a aussi révélé qu'il y a presque une absence de régulation favorisant le développement durable. Une régulation qui avantagerait les produits écologiques permettrait de rendre équitable la concurrence et d'accentuer les pratiques vertes. L'ensemble des irritants nous permet d'affirmer qu'en vue d'une durabilité forte d'une initiative locale d'économie sociale, un cadre normatif doit être mis en place, non seulement dans l'organisation, mais au sein du secteur, de la collectivité locale, des institutions publiques, du système économique et de la société en général. La mission sociale de l'entreprise doit être soutenue au même titre que les entreprises d'insertion, sinon l'entreprise ne pourra être viable. À moins d'embaucher une ressource humaine à temps plein à la recherche de dons privés. Et encore là, il faut avoir des ressources financières pour embaucher une telle personne. Il appert que la conciliation durable des objectifs économiques, sociaux et écologiques au sein de l'entreprise d'économie sociale *Les Pousses urbaines* est facilitée par le contexte territorial local et la capacité innovante des acteurs à transformer les modes de production, de consommation et de gestion et est irritée par l'absence d'un appui récurrent de l'État et d'un cadre institutionnel favorable au développement durable.

Le tableau 4.5 regroupe les trois pôles soumis à l'étude. En nous basant sur le système de notation du *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale* (2003) du Réseau d'investissement social du Québec (RISQ), nous avons pu attribuer une cote à chacun des indicateurs des dimensions sociale et économique. Ce système de notation se distribue ainsi :

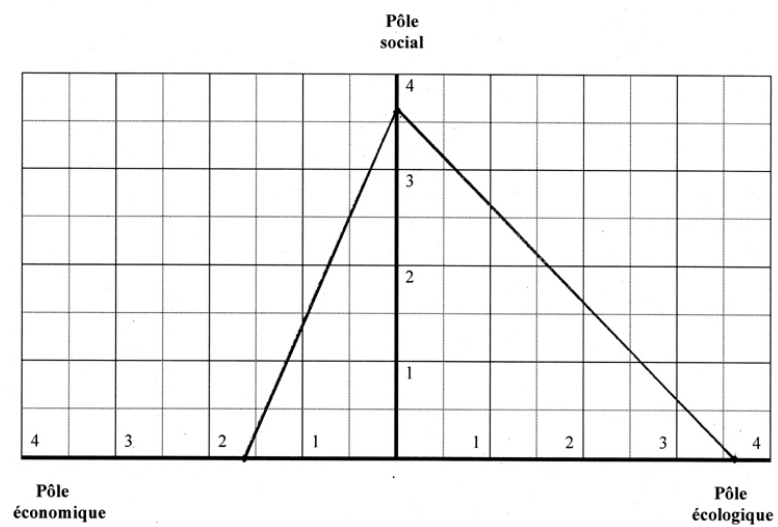
- Fort (4)
- Adéquat (3)
- Faible (2)
- Insuffisant (1)

Étant donné que le guide ne tient pas compte de la dimension écologique, nous nous sommes inspirés des travaux de Vaillancourt (1995, 2010) et de Smouts (2005) ainsi que diverses grilles de développement durable afin de déterminer les indicateurs. Néanmoins, nous avons retenu le même système de notation que le guide du RISQ. Quoique cette grille d'indicateurs mérite d'être élaborée avec des écologistes, nous retenons la vision de l'intégrité écologique. Cette conception se comprend par sa nature impérative lors d'un développement telle que Gendron l'a défini. Cette intégrité écologique doit également se comprendre par une cohérence entre la vision et la pratique de l'ensemble des ressources humaines qui composent une organisation (gestionnaire, employé, participant). Le tableau 4.5 à la page suivante regroupe l'ensemble des indicateurs ainsi que ses cotes attribuées.

**Tableau 4.5** Grille de la durabilité de *Les Pousses urbaines*

Objectifs		Conceptions	Indicateurs	Cote /4	
<b>Objectifs économiques</b> (développement économique ?)	<b>É Q U I T É</b>	<b>Maintien et transmission de la capacité productive d'une génération à l'autre</b>	Marché	2	
			Viabilité	1	
			Exploitation	2	
			Structure financière	1	
			Qualité de l'actif	2	
<b>Objectifs sociaux</b> (finalité sociale ?)	<b>É Q U I T É</b>	<b>Solidarité Démocratique</b> (intragénérationnelle et intergénérationnelle)	Finalité sociale	4	
			Ancrage dans le milieu	4	
			Équité de direction	4	
			Conseil d'administration	4	
			Ressources humaines	3	
<b>Objectifs écologiques</b> (intégrité écologique ?)	<b>É Q U I T É</b>	<b>Protection et conservation de l'écosystème</b>	<b>Ressources naturelles (eau, air, sol)</b>	Production	4
				Consommation et approvisionnement	3
				Gestion quotidienne	4
		<b>Énergie</b>	Production	4	
			Consommation et approvisionnement	3	
			Gestion quotidienne	4	
		<b>Déchets</b>	Production	4	
			Consommation et approvisionnement	3	
			Gestion quotidienne	4	
		<b>Écocitoyenneté collective</b> (vision du vivre ensemble écologique)			

Le schéma 4.2 à la page suivante illustre la distribution de la moyenne des cotes pour chacune des dimensions.



**Figure 4.2** La durabilité de *Les Pousses urbaines*



## CHAPITRE V

### ÉTUDE DE CAS : LA SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT ANGUS (SDA)

Le Technopôle Angus constitue une initiative locale d'économie sociale de reconversion économique d'un site industriel et de revitalisation urbaine qui a inspiré de nombreuses recherches. Ce projet trouve ses assises au cours de deux phases historiques de la fermeture des *Shops Angus* : le refus de transformer la partie est en un gros centre commercial (1970) et l'opposition au projet de reconversion de la friche industrielle en condos (1992). Cette opposition, portée par la communauté de Rosemont, mènera après quelques conflits internes à la création de la *Société de développement Angus* en 1995.

Dès lors, la mission de l'organisme sans but lucratif fut de « créer de nouveaux emplois de qualité sur le site du Technopôle Angus afin de reconstituer un patrimoine pour le quartier Rosemont et pour l'est de l'île de Montréal. Ces emplois seront créés en priorité selon le paradigme de l'économie sociale. Le développement et la préservation de ce patrimoine s'inscriront dans une perspective de développement durable » (SDA, 2011 : 10).

À l'origine du projet Angus, la dimension environnementale a été intégrée comme vocation sectorielle du site en devenir. Ce projet se transformera pour laisser place à une approche multisectorielle et de développement durable sur le plan de la gestion des bâtiments. Aujourd'hui, la *Société de développement Angus* (SDA) est reconnue comme un promoteur immobilier et un gestionnaire de parc d'entreprises. En 2009, la SDA a généré près de 14,6 millions de dollars. En octobre 2011, on dénombre 2102 emplois sur le site du Technopôle Angus.

Ce chapitre propose d'abord de situer cette initiative locale dans son contexte d'émergence et de développement. Ensuite, nous exposerons les principales caractéristiques de ses objectifs sociaux, économiques et écologiques. Enfin, nous dégagerons les divers moyens entrepris afin de concilier ces trois types d'objectifs ainsi que les irritants à l'intégration de la dimension écologique.

### **5.1 Contexte d'émergence et de développement**

Des dernières décennies du XIX<sup>ème</sup> siècle jusqu'aux premières du XX<sup>ème</sup>, la dynamique du développement en milieu métropolitain montréalais s'articulait principalement autour de sites industriels alimentés par le transport ferroviaire. Montréal est alors un lieu d'incubation industrielle qui accueille de plus en plus des populations issues des zones rurales ou de l'extérieur du pays qui aspirent à être embauchées, devenant ainsi une main-d'œuvre qui développa des quartiers ouvriers. Le quartier Rosemont se développa autour des anciennes usines Angus du Canadien Pacifique<sup>25</sup>. Il s'agit de la première usine tayloriste au Canada.

La période de 1950 à 1975 est caractérisée par une baisse générale des activités dans l'industrie ferroviaire, malgré la période d'innovations technologiques autour des années 60 qui engendra tant une transformation des modes de production que des pertes d'emplois. En 1970, les usines Angus, souvent connues sous le nom de *Shops* Angus, abandonnent la production de locomotives à passager. En 1974, la moitié des infrastructures est fermée et est transférée à sa filiale Marathon, une compagnie en gestion immobilière. Cette dernière visait à faire de ces terrains disponibles, à l'est du boulevard Saint-Michel jusqu'à la rue Bourbonnière, un immense centre d'achats et des habitations privées à coût élevé. C'est alors qu'en 1977, divers acteurs du milieu se mobilisent pour contrer un tel projet. On compte des organismes communautaires, des élus et des commerçants de la rue Masson joignant leurs efforts individuels et collectifs afin de développer le quartier autrement. En 1982, à la suite des pressions et une entente survenue entre la Ville de Montréal, le milieu local et le gouvernement du Québec, ces terrains seront vendus à une société paramunicipale et

---

<sup>25</sup> Le Canadien Pacifique est une compagnie de chemin de fer canadienne née en 1881. Elle est actuellement exploitée par la société Canadian Pacific Railway Limited.



deviendront un des plus grands parcs de logements sociaux au Canada (Technopôle Angus, 2010).

À l'instar d'autres quartiers, le tournant des années 80 sera marqué par une désindustrialisation, qui représente un essoufflement du paradigme sociotechnique fordiste (typiquement tayloriste, c'est-à-dire le travail à la chaîne et les salaires élevés) et le déclin de la « vieille économie ». La fermeture des usines Angus et la disparition de la plus grande partie des entreprises manufacturières lourdes sur le territoire annoncent un changement radical au plan des processus de production, de transport (passage de la voie ferrée au camion) et de travail. Ces entreprises (ex. : fonderies, usine de fabrication de roues de wagons) déménagent le long des grands axes routiers, dans l'ouest du pays ou ailleurs. La fermeture des usines Angus en 1992 donna un coup dur au quartier qui s'est construit culturellement et économiquement autour d'elles. Les ouvriers se retrouvent sans emploi et le taux de chômage du quartier Rosemont atteint 20 %. Dans ces circonstances, des initiatives locales se sont mises à éclore, entre autres pour créer des emplois. Le Technopôle Angus est un bel exemple de reconversion économique d'une friche industrielle.

Comme présentés dans le cadre théorique, six stades – ou moments stratégiques – permettent de comprendre le processus de développement de cette initiative locale : l'initiative locale, l'action collective, la mobilisation des ressources, la solidarité locale, la conscience territoriale et la concertation (et/ou le partenariat).

### **5.1.1 Le Technopôle Angus : de la mobilisation sociale à l'initiative locale de développement**

Le projet du Technopôle Angus découle d'une longue bataille entre la collectivité locale et la compagnie Canadien Pacifique. Il faut dire que le milieu local était d'abord représenté par la Corporation de développement économique communautaire (CDÉC) de Rosemont-Petite-Patrie, et ensuite, par la *Société de développement Angus* (SDA). Cette transition résulte de conflits internes, voire de visions différentes du développement du site Angus. La détermination de la stratégie locale de développement ne s'est pas faite sans conflits au

conseil d'administration de la CDÉC. Deux visions s'entrechoquaient. D'une part, il y avait un objectif de remédier aux conséquences néfastes de la fermeture des Ateliers Angus, notamment en mettant à la retraite d'anciens travailleurs et en développant des habitations près des besoins du milieu local. D'autre part, il y avait une vision inspirée de l'Institut de formation en développement économique communautaire (IFEDC) qui préconisait l'acquisition du terrain de manière indépendante en vue d'un développement industriel alternatif (Fontan, Klein et Tremblay, 2005). Les tenants de cette deuxième position ont réussi à convaincre les autres. Cependant, la CDÉC n'a pas fait d'Angus sa priorité. C'est ainsi que le besoin de créer un organisme indépendant est survenu.

À la CDÉC, j'ai convaincu de créer un autre organisme, soit la SDA, et lui donner le mandat de développer le site. Pourquoi ? La première raison, c'est l'expertise du C.A. de la CDÉC, gens du local [...]. Je savais qu'il fallait avoir des têtes de réseaux avec des expertises dans différents domaines. Deuxième raison, il fallait avoir des subventions de fonctionnement et les CDEC étaient financées dans un cadre où on n'aurait jamais pu obtenir plus [...]. Et il fallait des employés qui avaient des expertises que nous n'avions pas à la CDÉC. On a donc créé la SDA et je suis parti recruter des membres pour le C.A. qui ont apporté la crédibilité par leurs noms, leurs compétences et leur intelligence et le réseau. Tout cela n'a pas été facile et de laisser le bébé partir, pas facile pour la CDÉC. [...] on a été chercher principalement des gens du milieu des affaires. On est parti de cette façon et c'est en février 1995 qu'il y a eu la première réunion du CA de la SDA (entrevue : SDA- D).

Bien que cette innovation techno-organisationnelle<sup>26</sup> qu'est devenue la *Société de développement Angus* (SDA) soit un élément essentiel pour comprendre le contexte de développement, il demeure que l'essentiel du conflit réside entre le milieu local et la compagnie Canadien Pacifique (CP). Alors que ce dernier veut obtenir un changement de zonage pour construire un projet commercial et immobilier principalement composé de condos, la Corporation de développement économique communautaire (CDÉC) de Rosemont-Petite-Patrie mobilise les acteurs locaux pour empêcher un tel projet en proposant de relancer le site sur le plan économique et social. C'est alors que deux acteurs, à force économique inégale, rentrent en scène de manière conflictuelle autour de la vision du développement du site et de sa reconversion. D'un côté, la compagnie CP, propriétaire du terrain, veut édifier un immense projet résidentiel comptant 1 200 habitations; de l'autre, la

---

<sup>26</sup> Fontan, Klein, Tremblay, 2005 : 134.

CDÉC Rosemont–Petite-Patrie veut développer le terrain en vue de retombées économiques et sociales pour la collectivité locale. Lors de l’assemblée publique sur la reconversion du site, ils obtiennent l’appui des acteurs locaux, des habitants du quartier et de l’administration municipale (RCM). En 1995, la signature de l’entente de principe entre les deux acteurs majeurs dévoile ce compromis tant espéré.

Cette entente consacre la division du terrain en deux parties. La compagnie propriétaire cède la partie ouest du terrain à la SDA, soit 250 000 mètres carrés au prix de 13 millions de dollars, en échange de l’accord de celle-ci et du milieu pour que le zonage soit modifié de façon à ce que la compagnie puisse développer son projet résidentiel sur l’autre partie. Des négociations ultérieures permettront de répartir les installations et les bâtiments, complétant ainsi l’entente (Fontan, Klein et Trembay, 2005 : 135-136).

Cette option d’achat exclusive sur la moitié du terrain sera valide pour dix ans. Durant ce temps, la compagnie CP a préservé la responsabilité foncière et environnementale. En 1998, une entente définitive est signée où la SDA acquiert une première section équivalant à 875 109 dollars d’investissement.

Le tableau 5.1 identifie les principaux faits historiques.

**Tableau 5.1** Faits saillants historiques du Technopôle Angus

<p>1992 - Fermeture complète des Shops Angus; 1000 emplois perdus; bâtiments désaffectés, terrains contaminés.</p> <p>1994 - Entente entre la CDEC Rosemont-Petite-Patrie et le Canadien Pacifique, propriétaire des terrains, en vue de négocier une option d'achat.</p> <p>1995 - Mise sur pied de la Société de développement Angus.</p> <p>1996 - Entrée en fonction des premiers employés de la Société de développement Angus qui développera le Technopôle Angus.</p> <p>1998 - Entente entre le CP et la Société de développement Angus sur une option d'achat sur la moitié du site et acquisition par cette dernière du Locoshop Angus.</p> <p>1998-1999 - Phase I - Restauration du Locoshop Angus, projet de 5 M\$.</p> <p>1999 - Création d'Insertech Angus entreprise d'insertion pour jeunes en difficulté dans le domaine de l'informatique. Insertech deviendra le premier locataire du Technopôle Angus.</p> <p>1999 - Premiers emplois sur Angus.</p> <p>2001-2002 - Phase II - Construction d'un édifice pour accueillir des entreprises de haute technologie (9 M\$).</p> <p>2001 - Capitalisation par les gouvernements du Canada et du Québec de la SDA à hauteur de 20 M\$, sous forme de prêts.</p> <p>2003 - Phase III - Construction du Centre de Biotechnologies Angus.</p> <p>2004 - Phase IV - Centres d'appels, dont celui de SAQ.com.</p> <p>2004 - Phase VI - Construction du Carrefour de l'économie sociale Angus.</p> <p>2004 - Conclusion d'un partenariat de développement entre la Société de développement Angus et Fondation de la CSN.</p> <p>2004 - Fête du centenaire d'Angus : célébration et spectacles suivis par près de 10 000 personnes.</p> <p>2005 - Phase VI - Construction d'un immeuble de bureaux pour accueillir, entre autres, le Centre financier aux entreprises Desjardins.</p> <p>2006 - Installation des plateformes de recherches du Centre de recherche du CHUM.</p> <p>2006 - Phase VII - Construction du premier édifice écologique (LEED) multilocatif au Québec pour accueillir notamment le Centre de coordination de l'Institut de cardiologie de Montréal.</p> <p>2005-2006 - Obtention de la certification <i>Visez vert</i> de gestion écologique d'immeubles pour 5 édifices du Technopôle Angus.</p> <p>2006 - Implantation du Plan de transport durable et du Plan de gestion des matières résiduelles.</p>
--

### *L'élaboration du choix de l'action collective*

C'est à partir d'une stratégie de développement économique communautaire que les acteurs redonneront vie à la friche industrielle. Le type de développement s'est construit à la suite de

deux études demandées par le Comité Angus en 1994. Elles recommandent d'utiliser une stratégie s'adaptant à un milieu dense socialement, en arrimant des facteurs environnementaux, économiques, sociaux et culturels. Comme l'ont mentionné Fontan, Klein et Tremblay (2009 : 235), « la SDA a adopté une stratégie reposant sur cinq objectifs » :

- Créer des conditions permettant l'émergence de facteurs de localisation associés à la nouvelle économie;
- Choisir une orientation sectorielle;
- Favoriser l'emploi de la main-d'œuvre locale;
- S'adresser essentiellement à des PME;
- Conserver un mode communautaire de propriété du sol.

De là, la SDA a mis en scène un leadership local proactif fondé sur la coopération. Ce leadership a été rendu possible grâce aux appuis des organisations locales et par la participation d'autres acteurs pour ne nommer que le Comité de relance Angus, la Table de concertation des organismes en employabilité, le Collège de Rosemont et l'Université du Québec à Montréal. Ils ont consolidé leurs appuis autour de la vocation sectorielle environnementale parce qu'ils percevaient une carence dans le marché pour les produits et les services liés à la protection environnementale, notamment en technologie « verte » (Fontan, Klein et Tremblay, 2009). La SDA révisa par la suite son approche pour assurer la pérennité, soit à vocation multisectorielle. En 1999, s'établirent les premières entreprises, dont une entreprise d'insertion dans le secteur environnemental (recyclage informatique).

- *Concrétisation du projet Angus*

La conversion du site Angus a débuté en 1998. Le montant total estimé des travaux jusqu'en 2010 était de 250 millions de dollars. La concrétisation du projet Angus comporte deux phases : la décontamination des terrains et la reconversion des bâtiments présents. Cette valorisation du patrimoine bâti (récupération de matériaux des installations) a d'ailleurs été soulignée par Travaux publics Canada. Ce dernier a attribué au site le premier bâtiment

écologique au Canada (Fontan, Klein et Trembay, 2009). Par la suite, la SDA a développé d'autres sections du site en construisant de nouveaux bâtiments écologiques (certifiés LEED).

En octobre 2011, le Technopôle Angus logeait 52 entreprises, dont 39 étaient dans les bâtiments construits et gérés par la SDA. Les 13 entreprises restantes sont des immeubles affiliés où seul le terrain est en location via un bail emphytéotique (75 ans ou 99 ans). À la fin de ce bail, le terrain et le bâtiment appartiendront à la SDA. Au total, on y trouve des entreprises d'économie sociale et des entreprises privées. Les tableaux 5.2 et 5.3 comportent respectivement les entreprises implantées ou en phase d'implantation au Technopôle Angus et les immeubles affiliés. Pour chacun des tableaux est noté l'année d'implantation de l'entreprise ainsi que le nombre d'emplois créés. En octobre 2011, on dénombrait 2102 emplois sur le site du Technopôle Angus.

**Tableau 5.2** Entreprises implantées ou en phase d'implantation au Technopôle Angus en octobre 2011

<b>Entreprises</b>	<b>Secteur d'activité</b>	<b>Année d'implantation</b>	<b>Nombre d'emplois</b>
Alto Design	Audiovisuel/Design/Multimédia	2000	28
Extension Concepts	Audiovisuel/Design/Multimédia	2005	10
Flash Graphix	Audiovisuel/Design/Multimédia	2000	10
Ubisoft	Audiovisuel/Design/Multimédia	2006	22
Vision Globale	Audiovisuel/Design/Multimédia	2001	36
Pmt	Audiovisuel/Design/Multimédia	2002	18
Mountain Equipment Co-op	Distribution/Commerce	2006	6
Sáfico Canada	Distribution/Commerce	2003	45
SAQ	Distribution/Commerce	2003	21
Groupe Part	Économie sociale	2005	46
CPE Coeur de Cannelle	Économie sociale (garderie)	2004	30
Collectif des entreprises d'insertion du Québec	Économie sociale	2006	10
Insertech Angus	Économie sociale (recyclage d'ordinateurs)	1999	55
SDA Technopôle Angus	Économie sociale	1999	20
Hélimax Énergie	Environnement	2003	42
Qualitas	Environnement	2007	2
SNC-Lavalin	Environnement (génie et géotechnique)	2007	6
Apes	Sciences de la vie / santé	2007	9
Biogenix	Sciences de la vie / santé	2007	1
CHUM centre de recherche	Sciences de la vie / santé	2005	175
CLSC Rosemont	Sciences de la vie / santé	2010	416
Enobia Pharma	Sciences de la vie / santé	2001	38
Génome Québec	Sciences de la vie / santé	2010	13
Institut de cardiologie de Montréal (MHCC)	Sciences de la vie / santé	2006	112
Mispro Biotech Services	Sciences de la vie / santé	2003	18
Prognomix	Sciences de la vie / santé	2007	10
Québec Transplant	Sciences de la vie / santé	2006	43
Arcturus	Services divers	2009	12
Café Angus	Services divers	2004	2
Locomotion Studio d'entraînement durable	Services divers	2007	18
RSSMO	Services divers	2011	2
Spa Escale-Santé	Services divers	2006	59
CFE Desjardins	Services financiers	2005	102
Viasat Geo Technologies	Service-conseil et génie logiciel en géomatique	2001	137
SoftdB	Services-conseil ingénierie	2011	3
Medpharmgene	Recherche biomédicale	2007	3
Octasic Semiconducteur	Technologies de l'information	2001	85
Sirius conseils	Technologies de l'information et des communications	2009	20
Transat Tour	Technologie de l'information	2007	17
<b>TOTAL</b>			<b>1702 emplois</b>

**Tableau 5.3** Immeubles affiliés au Technopôle Angus en octobre 2011

<b>Entreprises</b>	<b>Secteur d'activité</b>	<b>Année d'implantation</b>	<b>Nombre d'emplois</b>
Lyca Inc.	Audiovisuel/Design/Multimédia	2008	9
Mito Sushi	Distribution/Commerce	2010	44
BG Distribution	Distribution/Commerce	2010	10
CPE Cœurs de l'île	Économie sociale	2008	20
Le Phare enfants famille	Sciences de la vie/santé	2007	69
CECI	Services divers	ND	65
L'Équipe Entrac	Services divers	2008	8
Institut de développement de produits	Services divers	2008	12
PACT.	Services divers	2009	5
Poste de police de quartier 44.	Services divers	2009	96
Vertuose	Services divers	2010	9
CPU Services Inc.	Technologies de l'information et des communications	2008	51
Fondation des grands brûlés	Technologies de l'information et des communications	2010	2
<b>Nombre total d'emplois</b>			<b>400</b>

- *L'ancrage sociocommunautaire*

En 1995, en vue d'appuyer les travaux de la SDA, la CDÉC en partenariat avec les gouvernements provincial et fédéral a entamé des démarches afin de mettre sur pied un « outil-clé » de concertation sur l'adaptation de la main-d'œuvre de Rosemont–Petite-Patrie aux nouvelles entreprises qui viendraient s'installer. C'est alors qu'un comité d'adaptation de la main-d'œuvre (CAMO) est créé sous la nomination du Comité de relance Angus. Il a été mis sur pied afin de trouver des moyens pour mettre en valeur la population active locale en recherche d'emploi. Le comité avait pour « mandat général d'étudier et d'analyser une situation locale nécessitant un effort de la main-d'œuvre et de produire un ensemble de recommandations afin de permettre cette adaptation » et plus spécifiquement en vue du projet



de reconversion économique des terrains industriels d'Angus (Comité de relance Angus, 1997 : 16). Ce comité était composé de représentants de divers milieux et secteurs (milieu des affaires et financiers, syndicats, organisations de concertation et de développement local, organisations communautaires, institutions gouvernementales, institutions d'enseignement). Les travaux du Comité de relance Angus, qui ont débuté en septembre 1995, ont pris fin en septembre 1997. Cette démarche, fondée sur la représentativité de la communauté locale, dévoile un ancrage social et communautaire marqué d'une mission claire de création d'emploi et de revitalisation urbaine locale.

### **5.1.2 La mobilisation des ressources via les services offerts**

La SDA a planifié une structure de services offerts à l'entreprise. Ces services s'appuient surtout sur la capacité de mobilisation des ressources externes, car la SDA ne compte que dix-huit employés. Les services portent sur trois domaines, à savoir : l'aide à l'entreprise, la gestion des immobilisations et la formation (Fontan, Klein et Tremblay, 2009 : 240).

Depuis 2006, s'ajoute un quatrième domaine : le développement de projets de revitalisation urbaine hors site. De plus, depuis plus deux années, la SDA a abandonné son volet de formation de la main-d'œuvre. Tout compte fait, d'hier à aujourd'hui, la SDA a la capacité de mobiliser un ensemble de ressources publiques, privées et communautaires.

#### ***Aide à l'entreprise***

La SDA offre une diversité de services et d'outils aux entreprises qui sont locataires du Technopôle Angus : service d'écoconseil pour améliorer la performance environnementale, promotion, accueil, recherche de financement pour les entreprises qui veulent devenir locataires, aide à l'innovation et l'exportation, etc. Pour parvenir à offrir ces services, elle se lie à des partenaires multiples : « le Mouvement Desjardins, le Fondation de la CSN, le Fonds de solidarité de la FTQ, Investissement Québec, Développement économique Canada, la Caisse d'économie des travailleurs de Québec ainsi que les fonds locaux » (Fontan, Klein et Tremblay, 2009 : 240). En 2008, dans le

cadre d'une campagne de sensibilisation et d'information sur la réduction des gaz à effet de serre (GES), notamment pour son service d'écoconseil, la SDA a obtenu un appui financier du Fonds d'action québécois pour le développement durable (FAQDD) et de la Caisse d'économie solidaire Desjardins.

### ***Gestion des immobilisations***

La SDA développe et gère les bâtiments sur le Technopôle Angus. Des investissements sont nécessaires pour construire de nouvelles infrastructures et aménager le site. Le financement de cette gestion des immobilisations provient de trois horizons : syndical (Fondation), financier (Caisse d'économie des travailleurs de Québec) et public (Développement économique Canada).

### ***Main-d'œuvre***

La principale mission sociale de la SDA est la création d'emploi local. En 2000, elle a obtenu un fond du gouvernement du Québec pour la formation de la main-d'œuvre et favoriser l'embauche locale. Aujourd'hui, même si elle a abandonné le volet formation, elle favorise l'embauche locale de manière informelle, soit en s'appuyant sur les ressources locales de main-d'œuvre ou sur les ressources en matière d'insertion sur le site du Technopôle Angus (ex. : Insertech Angus, Projet Part).

### ***Développement de projets immobiliers hors site***

Le développement de nouveaux projets immobiliers de revitalisation urbaine a été possible grâce à la mise sur pied du fonds de développement immobilier en partenariat avec Fondation, soit le Fonds immobilier Angus (FIA).

Au total, la SDA mobilise des ressources endogènes et exogènes afin de faire avancer ses projets. Elle réussit à mobiliser et combiner une diversité de ressources humaines, organisationnelles et financières qui sont disponibles. Un des défis, dans cette démarche, est

de mobiliser à la fois les ressources publiques et privées sans pour autant perdre son autonomie et sa capacité de leadership local.

### **5.1.3 Effets structurants sur le milieu : de la concertation et du partenariat**

La mobilisation des ressources a certainement intensifié les rapports sociaux sur le territoire de Rosemont depuis 1992. L'encastrement sociospatial du projet Angus a développé un fort sentiment d'appartenance au territoire local parce que les acteurs ont su s'allier, collaborer, coopérer dans le conflit ou le consensus et mobiliser des ressources de tout horizon. Les rapports sociaux se sont cimentés au fil des moments stratégiques (assemblée publique, création du Comité de relance Angus, etc.) malgré certains conflits. Cette solidarité locale s'est transformée en conscience territoriale qui a permis de mieux cadrer les enjeux du milieu de même que l'espace d'action solidaire. Cette action collective a permis également de redéfinir en quelque sorte le local, soit élargi au-delà des limites territoriales de l'arrondissement dû à un ensemble de ressources exogènes mobilisées. Son effet structurant se réalise non seulement au sein de l'arrondissement et des quartiers environnants, mais dans l'est de Montréal. D'ailleurs, les entreprises d'insertion sur le site Angus recrutent dans la collectivité locale, mais aussi dans l'est de Montréal (Hamel, 2009). Toutefois, plusieurs critiques de la part d'acteurs locaux ont été portées à l'égard de la SDA du fait qu'elle est de moins en moins ancrée dans le quartier Rosemont et que le site Angus serait de plus en plus un quartier en soi (Hamel, 2009). Cela pourrait expliquer que la SDA produit dorénavant des activités économiques à l'extérieur de son territoire (ex. : édifice 2-22) et qu'elle doit traiter avec des entreprises qui oeuvrent aux échelles régionales, nationales et internationales. Malgré ces critiques, l'initiative locale soumise à l'étude a contribué à développer la conscience territoriale dans le quartier Rosemont. Reconnu pour sa culture développementaliste, le quartier Rosemont est l'un des territoires à Montréal qui recouvre le plus de mécanismes de concertation et de gouvernance locale. En 2009, on a compté plus de 27 espaces de concertation et de régulation locales (Hamel, 2009). Et ces espaces opèrent dans une approche relativement intégrée (multiréseaux et intersectoriels). Somme toute, les partenaires de la Société de développement Angus sont des entreprises privées (ex. : Canadien Pacifique, SNC-Lavalin), des organismes gouvernementaux ou publics, des

institutions d'enseignement (ex. : Collège de Rosemont, Université du Québec à Montréal), des institutions financières et d'investissement (ex. : Fondation, Caisse d'économie solidaire), des organisations syndicales (ex. : Conseil central du métropolitain), des organisations locales (CDÉC Rosemont–Petite-Patrie), des organisations communautaires ou d'économie sociale (SODER) et des organismes non gouvernementaux (ex. : Équiterre).

Comme présenté dans Fontan, Klein et Tremblay (2009 : 243), le tableau 5.4 regroupe les partenaires de la SDA en date du 30 janvier 2008.

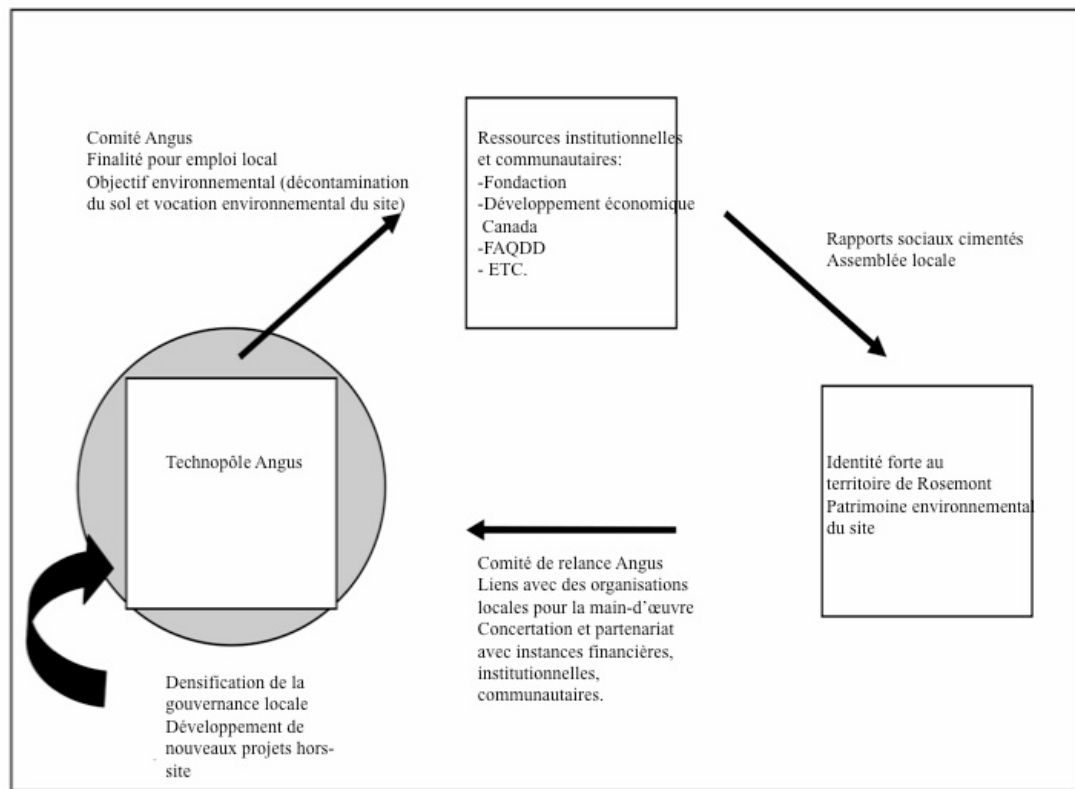
**Tableau 5.4** Les partenaires de la Société de développement Angus

<b>Types de partenaires</b>	<b>Noms</b>
<b>Entreprises privées</b>	Canadien Pacifique Celdex Technologies environnementales inc. Coopers, Lybrand, Laliberté et Lanctôt, comptables Dupuis Dubuc et associés, architectes Geoffrion Jetté, avocats GTL Éducation, consultants La société Biancamano Bolduc, urbanistes SNC-Lavalin Soprin-ADS
<b>Organismes gouvernementaux</b>	Développement économique Canada Développement des ressources humaines Canada Emploi-Québec Ministère des Finances Ministère des Affaires municipales et des Régions, région métropolitaine de Montréal Office des personnes handicapées du Québec Secrétariat au développement des régions Investissement Québec
<b>Institutions d'enseignement</b>	Collège de Rosemont Commission scolaire de Montréal Université du Québec à Montréal
<b>Institutions financières et d'investissement</b>	Caisse d'économie des travailleuses et des travailleurs du Québec Caisse Desjardins Préfontaine-Orléans Fédération des caisses d'économie Desjardins du Québec Fondation, le fonds de développement pour la coopération et l'emploi Fonds de solidarité de la FTQ
<b>Organisations syndicales</b>	Conseil central du Montréal métropolitain Conseil des travailleurs et travailleuses du Montréal métropolitain
<b>Autres partenaires</b>	CDÉC Rosemont–Petite-Patrie Conseil régional de développement de l'Île de Montréal Équiterre, Communauto, Voyage Futé Montréal, STM, ATM Enviro-Accès, centre pour l'avancement des technologies environnementales Société de promotion et de concertation socioéconomique de l'Est de l'Île de Montréal Ville de Montréal Chambre de commerce et de l'industrie de l'Est de l'Île de Montréal

La SDA a un effet structurant sur les entreprises d'économie sociale et les entreprises privées. Elles bénéficient de l'image « verte » du site et de la coexistence de divers secteurs d'activité. La SDA agit à titre de promotrice et de facilitatrice d'initiative collective. Comme nous le verrons à la section 5.2.3, elle développe une série de démarches écologiques ou de développement durable sur les plans de la consommation et de la gestion afin que les occupants du site puissent être plus responsables. Libres à eux d'y adhérer ou non, il demeure qu'il y a de plus en plus de retombées positives pour l'ensemble du site.

Enfin, le Technopôle Angus constitue un projet majeur de reconversion industrielle en contexte métropolitain. Les acteurs ont permis de mettre en œuvre une dynamique partenariale qui a réuni des ressources endogènes et exogènes à partir d'une stratégie de développement économique communautaire. En ce sens, le Technopôle Angus démontre qu'une initiative locale ne se limite pas à son seul territoire géographique, elle s'inscrit aussi dans le processus de globalisation, ce qui redéfinit le « local ». Tout compte fait, le Technopôle Angus est le résultat d'une structure de gouvernance issue d'une mobilisation sociale et communautaire et qui a des effets structurants en termes de création d'emplois pour l'est de Montréal. En ce sens, ces apprentissages ont permis de densifier la gouvernance locale et de créer une matrice organisationnelle novatrice autour d'objectifs stratégiques destinés à soutenir la création d'emplois et la revitalisation urbaine locale.

Le schéma 5.1 à la page suivante illustre l'effet milieu de la SDA selon le modèle de l'initiative locale de développement de Klein (1997).



**Figure 5.1** L'effet milieu de la Société de développement Angus

## 5.2 Les objectifs sociaux, économiques et écologiques

Les valeurs sur lesquelles la *Société de développement Angus* (SDA) repose sont la création d'emplois de qualité, la préservation du patrimoine et le développement durable. Cette section permet d'approfondir ces valeurs sous la distinction des objectifs sociaux, économiques et écologiques de l'organisme sans but lucratif.

### 5.2.1 Les objectifs sociaux

Les deux objectifs sociaux identifiés dans le *Premier rapport de développement durable de la Société de développement Angus (2008-2010)* sont les suivants :

- Faciliter la création d'emplois de qualité;
- Et soutenir les liens avec la communauté locale.

D'une perspective de conciliation entre l'économie et la société, le premier objectif se caractérise par la génération maximale d'emplois de qualité sur le site et l'amélioration du milieu de vie et des services. Pour ce faire, la SDA offre un soutien particulier aux entreprises d'économie sociale qui voudraient s'installer en vue de favoriser leur mission sociale (ex. : insertion) ; soutient des initiatives qui améliorent les besoins des locataires (ex. : restauration, transport, etc.) ; et privilégie une diversification des secteurs d'activité afin d'avoir un marché du travail accessible pour la population. Le second objectif social trouve également ses racines lors de la création de la SDA. Aujourd'hui, elle s'efforce de maintenir des liens avec la communauté locale en développant quelques activités (ex. : Midi Angus, l'Autre marché Angus).

Dans le cadre de ce mémoire, nous retenons la grille d'indicateurs du *Réseau d'investissement social du Québec* (2003) afin de mieux cerner les objectifs sociaux dégagés lors des entrevues menées à l'automne 2009 et des lectures.

#### ***Finalité sociale : concordance avec les 4p***

Nous avons déjà identifié ci-haut les deux principaux objectifs de la finalité sociale. Par contre, à la lumière des 4P du guide du RISQ, quatre éléments demeurent à noter : le processus démocratique, la prise en charge collective, la production de biens et services à finalité sociale et la primauté des personnes sur le capital. Tout d'abord, la participation démocratique se fait de manière structurelle, c'est-à-dire via les rencontres du C.A. et l'assemblée annuelle. Bien que l'entreprise réalise des assemblées publiques lorsqu'elle veut développer un nouveau projet dans un autre quartier (hors du site Angus) et que les parties prenantes ont accès à l'information sur les activités de l'entreprise, il demeure que les décisions sont prises par les structures mises en place. Le modèle demeure traditionnel, il n'y a pas de processus démocratique radical. Comme nous le constaterons aux points suivants concernant l'équipe de direction et du conseil d'administration, il existe quelques faiblesses en matière de gouvernance.

La prise en charge collective démontrant un impact important sur la problématique ciblée au départ est moins forte qu'elle l'était lors de l'émergence de l'entreprise. En ce qui a trait à la production de biens et de services à finalité sociale, elle est bien définie par l'entreprise, mais tend à être de moins en moins reconnue par la communauté locale de Rosemont (Hamel, 2009). Enfin, la primauté de la personne sur le capital est de plus en plus floue. La rentabilité financière est perçue à la fois comme un moyen et une finalité, à la différence de la définition de Gendron (2005). La redistribution des surplus vers le collectif n'est pas claire même si l'on peut affirmer qu'il y a bel et bien création d'emplois de qualité et des activités menées au sein la collectivité locale.

### ***Ancrage dans le milieu***

L'ancrage dans le milieu de l'entreprise se caractérise par ses rapports avec les parties prenantes des projets de la SDA : la communauté de Rosemont, les locataires du Technopôle Angus, l'équipe de SDA et le conseil d'administration. Nous retenons les deux premières pour ce point, car les deux autres seront traitées ultérieurement.

Au moment de sa création, la SDA trouvait son fondement dans la communauté de Rosemont. Aujourd'hui, le milieu local reconnaît le travail de développement du site Angus réalisé depuis 15 ans et le leadership du directeur général mené jusqu'à ce jour. Or, les acteurs locaux considèrent que l'entreprise devrait tisser des liens plus serrés avec le quartier, notamment depuis qu'elle exerce des activités hors du site Angus, voire dans d'autres quartiers montréalais. Son expertise en matière d'environnement et de développement durable pourrait, entre autres, renforcer la capacité d'action des initiatives locales. Le rapport sur le développement durable (2011) permet d'identifier trois défis à relever :

- Participer plus activement au sein de la Corporation de développement communautaire (CDC) de Rosemont;
- Désigner une personne-ressource dans l'entreprise à titre d'agent de liaison avec les groupes locaux;



- Et poursuivre la démarche des assemblées annuelles ou publiques pour tout projet de développement, de reconversion ou de réaménagement du Technopôle Angus.

La principale clientèle de la SDA regroupe des entreprises qui louent des espaces ou des locaux sur le site du Technopôle Angus (voir le tabl. 5.2). La SDA partage la majorité des valeurs des entreprises d'économie sociale sur son site (environnement, insertion en emploi, etc.). Cependant, l'ancrage local des locataires, plus particulièrement en ce qui concerne les entreprises privées, n'est pas donné.

De façon générale, le parti pris de SDA envers l'environnement et le développement durable n'est pas un facteur déterminant dans le choix de la localisation des entreprises au Technopôle Angus. Ce sont plutôt les places de stationnement, le volume des bâtiments et la tranquillité du site liée à une proximité relative du centre-ville qui ont pesé dans le choix de signer un bail (Société de développement Angus, 2011 : 21).

Enfin, la création locale d'emplois a diminué d'année en année. En 2010, près de 40 % des employés résident à moins de 10 km et 28 % à plus de 20 km (Société de développement Angus, 2011 : 65).

### ***Équipe de direction***

La SDA bénéficie d'une image sérieuse dans le secteur immobilier. Elle offre une expertise solide et novatrice pour le développement de bâtiments écologiques et elle sait comment maîtriser les facteurs de succès, entre autres parce que son équipe de direction est multidisciplinaire. Dans son rapport sur le développement durable, la SDA mentionne qu'elle exerce « une gouvernance de type participative » via la contribution des parties prenantes lors du développement de projets (Société de développement Angus, 2011). Des outils de suivi du développement des projets sont également disponibles pour les parties prenantes. En ce qui concerne la mission sociale de l'entreprise, elle est principalement portée par le directeur général (consulter la citation de l'entrevue SDA-C à la p.161).

### ***Conseil d'administration***

Le conseil d'administration de la SDA est composé de 14 membres<sup>27</sup> issus majoritairement des secteurs privés et financiers ou des institutions d'enseignement. Ils se réunissent sur une base bimensuelle et bénévole. Les administrateurs sont recrutés pour leurs compétences, leur reconnaissance dans leurs milieux respectifs et leur apport potentiel pour le développement de la SDA. Parmi les faiblesses sur la composition du conseil d'administration, on note qu'il n'y a seulement que quatre femmes, aucun employé, aucun acteur local et un seul représentant du milieu communautaire et d'économie sociale. L'effort d'assurer la relève au sein du C.A. est également identifié.

### ***Ressources humaines***

La SDA compte 22 salariés à temps plein. Le cadre dirigeant comprend 18 % d'entre eux dont la répartition homme/femme est égale; 75 % de ces cadres dirigeants sont âgés de 35 à 50 ans. Le cadre moyen comprend 11 employés; 46 % de ces derniers ont moins de 35 ans. Et 64 % sont des femmes. Le personnel administratif compte pour 32 % des employés, dont 71 % sont des femmes; 43 % ont moins de 35 ans et 43 % ont plus de 50 ans.

Il existe un écart salarial relativement important. Il n'y a pas de politique salariale claire. Pour chacune des catégories suivantes, on a identifié le pourcentage du salaire des femmes correspondant à celui de leurs homologues masculins :

- Cadre dirigeant : 54,4 %;
- Cadre moyen : 92,9 %;
- Personnel administratif et autres : 106,6 %.

Nous n'avons pas pu obtenir le montant des salaires des employés. Néanmoins, le plus bas salaire est 18 \$ l'heure et il est versé à 5 % des employés seulement (SDA, 2011 : 70). Les

---

<sup>27</sup> Consulter la liste des administrateurs : <http://www.technopoleangus.com/fr/angus/conseil.php>

deux répondants ont mentionné que les conditions de travail sont bonnes. On compte d'ailleurs plusieurs avantages sociaux :

- Contribution à la planification de retraite de l'employé. La SDA double le capital versé par ce dernier dans un fonds REER (maximum de 4 %). En 2009, l'entreprise a versé 47 836 \$;
- Couverture complète avec des assurances vie et d'invalidité;
- Paiement de 4 semaines de congé annuellement, sans compter les 11 jours fériés;
- Paiement de congés particuliers reliés à la maladie, la naissance d'un enfant, le décès du conjoint ou d'un enfant, un décès dans la famille, un mariage, l'hospitalisation du conjoint ou d'un enfant, le déménagement ou le mariage dans la famille.

Selon le *Premier rapport de développement durable - 2008-2010*, « les employés font un lien clair et explicite entre la mission fondamentale et initiale de SDA (redévelopper une friche industrielle et créer non seulement un pôle d'emploi local apte à redynamiser le quartier, mais aussi une vitrine de développement durable) et leur engagement envers elle » (Société de développement Angus, 2011 : 23).

Le tableau 5.5 à la page suivante réunit les principales forces et faiblesses des objectifs sociaux.

**Tableau 5.5** Les forces et les faiblesses des objectifs sociaux (SDA)

	<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<b>Finalité sociale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liens avec la communauté locale</li> <li>- Création d'emplois</li> <li>- Adhésion à l'<i>Appel du Mont-Blanc en faveur de l'Économie sociale.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il n'y a pas de processus démocratique solide et radical. Il y a une participation au processus démocratique structurel</li> <li>- Finalité sociale en fonction de la rentabilité financière</li> <li>- La redistribution des surplus vers la communauté locale est floue</li> </ul>
<b>Équité de direction</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forte maîtrise de la mission par le directeur.</li> <li>- Expertises et compétences solides</li> <li>- Image de succès, prix et distinctions</li> <li>- Maîtrise des facteurs de succès</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le leadership autour des missions sociale et écologique est principalement porté par une personne de la direction.</li> <li>- Manque de relève à la direction</li> </ul>
<b>Ressources humaines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une équipe créative et proactive</li> <li>- Bonnes conditions de travail</li> <li>- Création d'emplois de qualité</li> <li>- Proximité entre la direction, le CA et les employés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Préoccupation liée à la relève du leadership et de la directrice générale</li> <li>- Missions sociale et écologique faiblement portées par plusieurs employés</li> <li>- Écart salarial relié au genre surtout dans les postes de direction.</li> </ul>
<b>Ancrage dans le milieu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forte présence des partenaires au financement du projet de l'entreprise</li> <li>- Soutien de la communauté locale pour des projets spécifiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'entreprise démontre un leadership dans le milieu sans pour autant être solidement ancré comme à l'origine du projet</li> <li>- Des acteurs locaux critiquent la SDA sur sa faible participation dans la communauté locale</li> </ul>
<b>Conseil d'administration</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bon soutien à l'équipe de direction</li> <li>- Bonnes relations avec les partenaires</li> <li>- Expertises pertinentes et diversifiées;</li> <li>- Adhésion au Plan de développement durable de la collectivité montréalaise</li> <li>- Bonne connaissance des dossiers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aucun employé au CA</li> <li>- Aucun acteur local au CA</li> <li>- Un seul représentant du milieu communautaire et d'économie sociale</li> <li>- Faible relève au sein du CA</li> </ul>

### 5.2.2 Les objectifs économiques

Selon la *Société de développement Angus* (2011 : 32), le volet économique vise à réunir les conditions de réussite afin d'engendrer des retombées sociales locales positives. Les principaux objectifs sont la création d'emplois durables et de qualité; l'entrepreneuriat durable, responsable et écologique; le soutien au développement économique local; et le maillage interorganisationnel. À l'instar de la section précédente, nous caractériserons les indicateurs de la dimension économique tels que présentés dans le *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale* du RISQ (2003).

#### *Marché*

La SDA est un promoteur immobilier et gère un parc d'entreprises. Elle fut l'une des premières entreprises à offrir le service de conception et de construction écologiques à Montréal. Bien que la SDA bénéficie d'une image sérieuse et de leader et qu'elle compte parmi les rares entreprises du secteur du bâtiment qui tente d'intégrer les coûts sociaux et écologiques, elle doit concurrencer sur le marché. Les coûts du pied carré dans certains secteurs de Montréal demeurent les mêmes, peu importe le promoteur. L'entreprise doit trouver des moyens afin d'intégrer les coûts sociaux et environnementaux. Toutefois, l'entreprise note une évolution dans le marché.

Les choix plus écologiques que [la] SDA a retenus, notamment pour la construction de nouveaux édifices, s'avèrent tout aussi avantageux que les autres à court terme. Globalement, cela confirme que le marché évolue vers un rapport de prix avantageux pour des techniques d'intervention plus responsables (SDA, 2011 : 37).

#### *Structure financière*

En 2009, la SDA a généré près de 14,6 millions de dollars, dont 7 170 864 \$ ont été produits et 7 419 700 \$ ont été redistribués en versements ou remboursements d'emprunts.

Le tableau 5.6 indique la répartition de la valeur créée en 2009.

**Tableau 5.6** Total de la valeur créée en 2009

Impôts locaux	13 %	1 865 001
Intérêts et dividendes	19 %	2 756 441 \$
Rémunérations	14 %	2 060 713 \$
Coûts opérationnels	5 %	732 046 \$
Cessions d'actifs	5 %	792 100 \$
Contribution volontaire	0 %	55 410 \$
Ventes nettes	44 %	6 323 354 \$
Produits financiers	0 %	55 410 \$

Source : SDA, 2011 : 34.

### ***Viabilité***

Dans le cas de la SDA, il nous apparaît que l'entreprise est en pleine croissance, notamment avec le développement de projets hors du site Angus. Elle peut mobiliser des ressources financières, si nécessaire.

### ***Exploitation***

En 2010, la SDA dénombrait 46 entreprises sur le site du Technopôle Angus, dont près de 85 % logeaient dans des immeubles bâtis par la SDA. En octobre 2011, on recense 2102 emplois sur le site et le taux d'occupation des locaux est de 94,6 %. La SDA offre une diversité de services aux entreprises, une qualité de vie appréciée sur le site et des bâtiments écologiques. La SDA maîtrise ces atouts qualitatifs, entre autres pour attirer les entreprises sur le site. Enfin, l'expertise de sa main-d'œuvre diversifiée constitue un facteur essentiel à une saine exploitation.

**Qualité de l'actif**

La SDA se révèle comme une entreprise à l'avant-garde. La qualité de son actif est supérieure : immeubles neufs ou rénovés, bâtiments écologiques, nouvelles technologies, entretien responsable, etc.

**Tableau 5.7** Les forces et les faiblesses des objectifs économiques (SDA)

	<b>FORCES</b>	<b>FAIBLESSES</b>
<b>Marché</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valeurs ajoutées aux produits (écologique, sociale)</li> <li>- Position de leader et reconnaissance du milieu</li> <li>- Clientèle croissante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concurrence dans un marché qui n'internalise pas les coûts sociaux et environnementaux</li> <li>- Concurrence avec un secteur immobilier traditionnel pour le même prix du pied carré</li> <li>- Nouveaux acteurs</li> <li>- Peu de subventions liées au développement durable</li> </ul>
<b>Viabilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Croissance régulière</li> <li>- Équilibre relatif entre l'actif et le passif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nécessité de freiner le développement, crise de croissance</li> <li>- Doit supprimer certains coûts sociaux ou environnementaux pour assurer la rentabilité financière</li> </ul>
<b>Exploitation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrôle de la productivité</li> <li>- Bonnes relations avec les clients et les fournisseurs</li> <li>- Productivité dynamique</li> <li>- Main d'œuvre qualifiée et diversifiée</li> <li>- Maîtrise technologique</li> </ul>	
<b>Structure financière</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liquidités suffisantes</li> <li>- Bonne capacité de remboursement et de réinvestissement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Léger déficit</li> </ul>
<b>Qualité de l'actif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bâtiments de qualité, modernes et écologiques</li> <li>- Technologies actualisées</li> </ul>	

### 5.2.3 Les objectifs écologiques

Cette section présente les principales pratiques ou mesures écologiques à travers leurs processus de production, de gestion et de consommation semble appropriée.

#### *Sur le plan de la production des activités et des services*

##### *- Conception et construction écologiques*

La conception et la construction de bâtiments écologiques constituent la marque de commerce de la *Société de développement Angus*, ce qui la distingue de tout autre promoteur immobilier qui édifie des projets multilocatifs s'adressant à des petites et moyennes entreprises. Dès la première phase du projet Angus en 1999 (Locoshop Angus), la bâtisse fut rénovée selon la norme écologique *Green Building Tools*, soit l'ancêtre de la norme LEED. Cette reconversion « verte » s'est méritée de multiples gratifications : premier immeuble industriel écologique au Canada, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada; prix d'excellence, Innovation en architecture, à Ædifica, Institut d'architecture du Canada; prix Herman Miller, Sustainable Design Award; et bien d'autres.

En 2005, le Technopôle Angus a adopté une politique « Tout LEED » qui vise à acquérir la certification LEED (Leadership in Energy & Environmental Design) pour tous les bâtiments du site. Dans le cas du projet Angus, cette attestation permet ou comporte (Technopôle Angus, 2010) :

- 50 % à 60 % d'économie d'énergie par rapport à un bâtiment standard;
- Une consommation d'eau potable réduite par plus de 50 %;
- La réduction de plus de 800 tonnes de CO<sub>2</sub>, soit 1,6 tonne/occupant;
- Un apport d'air frais supérieur de 30 % par rapport à la norme ASHRAE;
- Le plan de transport durable;
- Du chauffage solaire par capteur actif;
- Des matériaux de construction régionaux écocertifiés, à fort contenu recyclé;



- Un réfrigérant sans CFC non dommageable à la couche d'ozone;
  - De la lumière naturelle optimisée et de l'éclairage à haute efficacité;
  - Des aménagements paysagers écologiques;
  - Un guide d'écologisation des aménagements locatifs.
- *Gestion des matières résiduelles*

La gestion des matières résiduelles s'opère à la lumière du programme ICI ON RECYCLE de Recyc-Québec : le recyclage des matières régulières (papier carton et verre-plastique-métal) ainsi que le recyclage ou l'élimination des déchets dangereux. En 2009, la *Société de développement Angus* a entrepris un projet pilote de compostage, notamment auprès des entreprises d'économie sociale du site.

- *Gestion écologique des immeubles*

Les bâtiments du Technopôle Angus sont certifiés *Visiez vert*. Cette norme, gérée par BOMA Québec, vise à reconnaître la gestion environnementale des immobilisations. Parmi les mesures employées, on compte la réduction de la consommation d'énergie et d'eau potable (ex. : urinoir sèche); la réduction de l'utilisation de substances appauvrissant la couche d'ozone; l'optimisation de la qualité de l'air intérieur par une gestion écologique des systèmes de chauffage, de ventilation et de climatisation; l'approvisionnement de matériaux respectueux de l'environnement; le recyclage; etc.

- *Transport durable*

En 2006, la Société de développement Angus a lancé un plan de transport durable qui offre divers services : transport en commun (entente avec la STM pour l'obtention d'un autobus sur le site), l'autopartage Communauto, le covoiturage Allego (logiciel de jumelage), et les vélos en libre-service (bixi).

- *Services éco-conseil*

Le service éco-bureau Angus offre aux entreprises locataires la possibilité de devenir partie prenante du développement durable. Une personne est ainsi chargée de guider les entreprises afin qu'elles adoptent des mesures respectueuses de l'environnement dans leur univers de travail. Ce service permet aussi de promouvoir des services « verts » à proximité (ex. : Insertech Angus).

- *Comité vert Angus*

La SDA a créé en 2008 le Comité vert Angus qui regroupe des employés du site visant à favoriser les pratiques et les comportements écologiques.

***Sur le plan de la gestion quotidienne***

Bien que la dimension écologique soit relativement bien intégrée dans les activités de production, notre interlocutrice admet que les pratiques quotidiennes respectueuses de l'environnement méritent un effort supplémentaire.

Pour les pratiques au bureau, on a une politique d'achat (type de papier, de crayon, de fourniture de bureau). On n'a pas de bouteilles d'eau, on a un système de filtration. [...]. Pour limiter les déplacements d'affaires en Europe, on a un système de vidéoconférence. On donne une carte opus aux employés qui se déplacent en transport en commun [...] La difficulté, c'est de la diffuser à tout le monde. Ce n'est pas tout le monde qui a le réflexe (entrevue : SDA-C).

***Sur le plan de la consommation et l'approvisionnement des produits ou de services***

La Société de développement Angus priorise les entreprises d'économie sociale proximales s'il est question de s'approvisionner ou de faire appel à un service. Par exemple, Projets Part garantit le service de restauration; le Service d'entretien Pro-Prêt fait l'entretien ménager avec des produits nettoyants écologiques; la Corporation des D-Trois Pierres s'occupe du déneigement et de l'aménagement paysager; et Paradoxe assure la logistique des événements

sur le site. En ce qui concerne l'achat de produits, la SDA tente de privilégier ceux respectueux de l'environnement.

**Tableau 5.8** Les forces et les faiblesses des objectifs écologiques (SDA)

		<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<b>P R O D U C T I O N</b>	<b>Ressources naturelles (eau, air, sol)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion durable des eaux usées</li> <li>- Économiseur d'eau</li> <li>- Lutte contre les changements climatiques (maîtrise des émissions de gaz)</li> <li>- Bâtiments écologiques, LEED</li> <li>- Gestion des sols contaminés</li> <li>- Utilisation responsable des matériaux de construction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La construction génère beaucoup de pollution</li> <li>- Risques liés à l'héritage de sols contaminés</li> </ul>
	<b>Énergie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribution à l'efficacité énergétique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consommation importante à cause du secteur d'activité</li> </ul>
	<b>Déchets</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réduction de matières résiduelles (ex : produits sans emballage)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les déchets générés par la construction sont nombreux même s'il y a bon taux de récupération ou de valorisation</li> </ul>
<b>C O N S O M M A T I O N</b>	<b>Ressources naturelles (eau, air, sol)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consommation responsable (achat ou utilisation de produits responsables ou écologiques)</li> <li>- Groupe d'achat GAGE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 12,3 % sont des fournisseurs locaux (quartier)</li> <li>- Consommation de l'eau difficilement mesurable</li> </ul>
	<b>Énergie</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaz naturel, utilisé à des fins de chauffage des bâtiments</li> </ul>
	<b>Déchets</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recyclage</li> <li>- Pas de bouteilles d'eau</li> <li>- Favorise les achats électroniques et informatiques revalorisés</li> </ul>	
<b>G E S T I O N</b>	<b>Ressources naturelles (eau, air, sol)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Achat local lorsque c'est possible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les pratiques écologiques au quotidien des employés sont peu intégrées selon la répondante</li> </ul>
	<b>Énergie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mesures pour le transport durable (vélo, transport en commun, covoiturage, vidéoconférence)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consommation énergétique importante pour le transport des employés</li> </ul>
	<b>Déchets</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réduction, réutilisation, recyclage, valorisation</li> <li>- Pas de bouteilles d'eau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les pratiques écologiques au quotidien des employés méritent un effort supplémentaire</li> </ul>

### **5.3 L'articulation des objectifs sociaux, économiques et écologiques**

#### **5.3.1 Les conditions et les moyens de concilier les trois types d'objectifs**

Les entrevues menées auprès du directeur général et de la conseillère en développement durable de la *Société de développement Angus* en 2009 nous permettent de dégager les principaux moyens qu'ils se donnent afin de bien concilier les objectifs sociaux, économiques et écologiques au sein de l'entreprise.

##### ***Une conception durable du mode de développement***

La répondante nous explique comment elle conçoit le mode développement de projet au sein de l'entreprise :

Pour le développement durable du Technopôle Angus [...]. L'idée, c'est de reprendre une friche industrielle, la décontaminer, la traiter et de faire un projet dans un contexte négatif de l'emploi, dont les retombées sont au niveau de la création d'emplois, du développement économique du quartier avec un objectif de créer de l'emploi local, de faire des bâtiments durables n'ayant pas d'impacts négatifs sur l'environnement, sur les gens (santé) et prioriser et favoriser l'émergence d'entreprises d'économie sociale. Ce n'est pas un hasard qu'il y a un bâtiment dédié à cela, ce n'est pas un hasard que, dans nos pratiques d'affaires, on priorise les services et les produits d'économie sociale locale. Le DD, c'est cela (entrevue : SDA-C).

À l'origine de tout projet, il apparaît fondamental de concevoir, non seulement les objectifs, mais les processus par lesquels on veut les atteindre. Ces processus sont généralement déterminés par les valeurs qui ont insufflé l'initiative au départ. Il n'est pas rare qu'au fil du temps, les organisations s'éloignent de leurs principes initiaux. Le plan d'action, le plan directeur, le rapport d'activités, l'assemblée publique, l'assemblée générale, la réunion d'équipe ou de conseil d'administration des organisations sont des outils essentiels qui permettent à la fois d'identifier ou de rappeler les principes de base d'une organisation. Selon nos interlocuteurs, il est indéniable que tout projet de construction d'un bâtiment s'inscrit dans une démarche de développement durable (finalité sociale de création d'emplois, impératif écologique et développement économique). Rien n'oblige le promoteur immobilier,

même si son organisation est instituée en OBNL, de construire un bâtiment écologique ou à vocation sociale. Le choix du mode de développement repose alors sur une base volontaire de l'inscrire dans un rapport solidaire à l'écosystème et à la société.

Faire un bâtiment, ce n'est pas un projet, c'est ce que tu mets dedans, son contenu. Par exemple, si tu choisis de faire un bâtiment à vocation culturelle, à partir du moment où tu dis c'est cela le moteur, tu vas construire autour. Ça vient d'une vocation, d'un enjeu (entrevue : SDA-D).

### *Un ancrage social et communautaire*

Ce qui a fait que Rosemont a pu faire des choses, c'est qu'il y a eu des leaders, et que ceux-ci ont considéré que la population de Rosemont était une population intelligente. Ils se sont adressés aux gens avec intelligence (entrevue : SDA-D).

À la lumière de la section précédente sur le contexte d'émergence et de développement, on sait que le projet Angus est le résultat d'un long parcours de mobilisation sociale et de mobilisation d'une diversité de ressources en vue de pouvoir concilier leurs objectifs sociaux, économiques et écologiques. L'idéation du projet Angus puise en partie ses sources lors de l'assemblée publique en 1994 sur les enjeux du développement du site Angus, pour ensuite se réaliser concrètement à partir des principes de développement économique communautaire. Cette mobilisation communautaire de Rosemont–La Petite-Patrie avait donc permis d'acquérir la moitié du site dès 1994. La SDA sera ensuite instituée en 1995 et chargée de réaliser le rêve des citoyens et des citoyennes du quartier. Il va sans dire qu'aujourd'hui, cet ancrage local dépasse les limites de l'arrondissement pour atteindre l'est de Montréal. Néanmoins, l'identité territoriale, plus particulièrement celle autour du quartier Rosemont, est une condition sine qua non de toute mobilisation locale. La SDA réalise dorénavant des projets hors du site Angus, mais il persiste cette idée de les ancrer socialement et localement. Notre interlocutrice nous mentionne que la SDA met sur pied des assemblées publiques concernant leurs nouveaux projets (ex. : 2-22) et que c'est un acte volontaire. La SDA tient à prendre le pouls de la communauté locale.

Angus est né comme cela et c'est comme cela que les autres projets se font (entrevue : SDA-C).

Par ailleurs, la SDA apporte son soutien à d'autres projets locaux si les valeurs concordent avec leur mission sociale ou les principes du développement durable. Ce soutien peut se traduire, soit par la présence d'une personne de la SDA au conseil d'administration d'un organisme local, ou par une collaboration avec des partenaires locaux pour la réalisation d'une activité ou d'un projet (ex. : le marché Angus en collaboration avec la SODER).

On a un bon soutien avec la SODER, et vice et versa, le Collège de Rosemont [...]. S'il est question d'écologie dans le quartier, on a le réflexe de penser à la SODER. On fait la promotion du groupe d'achat écologique GAGE (entrevue : SDA-C).

### ***L'identification des « bonnes » parties prenantes pour la réalisation d'un projet***

L'identification des parties prenantes se réalise en fonction de bien pouvoir répondre aux objectifs sociaux, économiques et écologiques. Aujourd'hui, comme à l'origine du projet Angus, la SDA identifie des acteurs afin de cerner les besoins de la communauté locale (ex. : consultations auprès d'organismes communautaires), de mobiliser des experts en écologie ou en développement durable (ex. : firme d'architecte Ædifica) et d'assurer la pérennité des projets ou de l'organisation (ex. : représentant de la finance solidaire au C.A.).

### ***Une mobilisation et une combinaison d'une diversité de ressources endogènes et exogènes***

Toute initiative locale doit être en mesure de mobiliser un ensemble de ressources.

L'émergence de nouveaux projets est rendue possible grâce à un nouveau fonds (Fonds immobilier Angus) approvisionné par Fondation. [...]. Le Technopôle Angus a besoin d'un soutien financier dans son développement. [...]. Pour le service éco-conseil, on est allé chercher un financement à Fondation (Fonds d'action québécois en développement durable) et de la Caisse d'économie solidaire qui vise la diminution des gaz à effet de serre (entrevue : SDA-C).

Le fait de mobiliser et de combiner une diversité de ressources endogènes et exogènes permet non seulement d'assurer la pérennité de l'organisation, mais de mieux cerner les processus de conciliation eux-mêmes. En ce sens, l'agrégation des ressources communautaires, économiques, publiques et privées au sein de l'organisation permet de mieux saisir les

opportunités et les irritants de la mise en œuvre des objectifs économiques, sociaux et écologiques.

Ma stratégie a été d'aller chercher des consultants en développement durable qui travaillent en entreprise privée. Je les amène à travailler dans un autre contexte, sur nos champs, mais ils ont les compétences recherchées (entrevue : SDA-D).

***L'internalisation des coûts sociaux et environnementaux en fonction de la viabilité du projet***

Moi, je fais une gestion intégrée des déchets, mais pour cela, j'ai engagé quelqu'un pour faire l'étude pour savoir, c'est quoi que j'ai comme déchets. Ensuite, j'engage quelqu'un pour coordonner, c'est un coût que j'internalise. Je n'ai pas de subvention pour cela. Je dois immanquablement rentrer les coûts dans le projet. [...]. Il faut que le projet tienne économiquement, pour moi, de la même façon qu'un bâtiment doit tenir debout (entrevue : SDA-D).

Selon l'interlocuteur, la SDA est un des rares promoteurs immobiliers qui internalise les coûts sociaux et environnementaux. Bien que nous ne puissions pas mesurer l'étendue des coûts sociaux et environnementaux des activités de production, de consommation et de gestion qui sont internalisés, il convient tout de même d'affirmer que sans cette mesure, on ne pourrait pas parler de développement durable. La SDA internalise ces coûts à la limite de la viabilité économique des projets.

***Un leadership de conviction***

Il nous apparaît que la maîtrise des orientations est assurée essentiellement par le directeur général.

C'est beaucoup leader par le PDG [...], la SDA gravite autour du PDG. [...]. Par exemple, pour donner des entrevues ou les relations de presse, les gens ne sont peut-être pas assez investis de façon à transmettre de façon publique [en parlant du projet Angus et des valeurs sur lesquelles il repose]. [...]. Ça prend quelqu'un qui porte le projet, la mission, les valeurs. Comme ce n'est pas intégré ailleurs dans les institutions gouvernementales et financières, il faut convaincre à chaque fois. Ça

prend quelqu'un qui l'assume et qui est capable de le formuler. Dans notre cas, c'est le PDG qui peut le vendre à tout le monde, qui porte la mission (entrevue : SDA-C).

S'il y a bel et bien une base volontaire de transformation sociale au sein d'une organisation, c'est-à-dire d'intégrer des objectifs sociaux et écologiques dans une activité économique, il se doit d'y avoir au moins une ressource humaine au sein de l'organisation qui a la capacité de négocier, de convaincre ou de transmettre la nécessité de ce mode développement. Dans le cas contraire, la conciliation des objectifs économiques, sociaux et écologiques s'avère très difficile, notamment lorsqu'il s'agit de mobiliser une diversité de ressources tout aussi tangibles ou non tangibles, endogènes ou exogènes. Dans le cas de la SDA, le leadership est assumé par le président et directeur général depuis sa création. Cependant, une seule personne au sein de l'équipe qui assume ce rôle constitue un handicap majeur.

#### ***La participation à la reformulation d'arrangements institutionnels***

Lorsqu'une organisation est capable de convaincre les organismes gouvernementaux ou financiers d'améliorer certains programmes ou critères en fonction des besoins ou des valeurs de l'entreprise, il y a là un atout majeur. Il n'est pas rare que des projets novateurs en développement durable soient bloqués par des normes, des critères ou des programmes trop rigides.

Il y a une norme au ministère de la Culture qui dit qu'on ne peut pas payer plus que 2400 \$ le mètre carré pour un projet tout compris. Le 2-22 coûte plus cher que cela. Le ministère de la Culture dit qu'il va falloir aller au Conseil du Trésor. Un ingénieur a dit le problème n'est pas là, c'est qu'il n'y a plus personne qui peut faire un projet à ce prix-là. Vous devez aller changer la norme, pas aller chercher une exception. Aller chercher une exception, c'est l'enfer. C'est la norme qui ne marche pas et on l'a démontré. Dans bien des cas, les gens auraient dit qu'ils ne pouvaient pas faire le projet. La réaction chez nous a été de dire « faut changer le critère » (entrevue : SDA-D)

L'émergence de nouveaux arrangements institutionnels permet définitivement d'améliorer la conciliation des objectifs économiques, sociaux et écologiques d'une initiative locale. Ces arrangements peuvent se produire à différentes échelles (locale, régionale, nationale, internationale) ou dans le secteur concerné (ex. : Régie du bâtiment). Ils peuvent ainsi



régénérer le cadre de régulation afin de corriger les normes et les instruments qui excluent toute considération sociale ou écologique. En ce sens, ces arrangements institutionnels, qui encadrent et balisent en partie le fonctionnement de l'organisation et leurs modalités de mise en œuvre des objectifs, sont mutables. La possibilité de reformuler ou de créer de nouveaux arrangements institutionnels est conditionnelle à plusieurs facteurs : le leadership des acteurs, la capacité d'innovation de l'organisation, une gouvernance locale partagée, etc.

### ***Recherche et réflexion pour le développement et l'innovation***

Le défi du monde, c'est de faire en sorte que ce projet-ci soit plus performant en terme environnemental que le précédent. Par exemple, nous n'avions pas pensé à mettre des abreuvoirs pour ne pas avoir à utiliser des bouteilles d'eau. Il faut seulement y penser en avance, puis améliorer notre façon de concevoir la construction d'un édifice (Entrevue : SDA-D).

Prendre le temps de réfléchir aux impacts sociaux et écologiques de nos activités de production, de consommation ou de gestion est un défi constant. Une fois les impacts identifiés, il convient de déterminer les mesures pour corriger les effets négatifs, les comportements nuisibles et les modalités inadéquates pour la mise en œuvre durable des nos objectifs. Et ces mesures ne peuvent se réaliser sans un processus de recherche d'alternatives. Dans le cas de la SDA, ce procédé s'actualise, dans la mesure du possible, en fonction de la charge de travail des ressources humaines et des ressources financières. Si les conditions sont réunies, l'innovation devient possible.

### ***Diffusion de l'information et transmission de la connaissance***

On compte 52 entreprises sur le site du Technopôle Angus (2008). Dans le cadre de la gestion écologique des immeubles, la sensibilisation auprès des clients devient incontournable afin qu'ils puissent entreprendre une démarche plus écologique dans leur quotidienneté. La diffusion de l'information sur les pratiques ou les outils écoresponsables existants est un moyen primé (ex. : covoiturage, services écoconseils, etc.). De plus, à même l'organisation de la SDA, la personne chargée du développement durable retransmet l'information occasionnellement.

Au-delà de mettre tout cela en œuvre [en parlant du transport durable, et de l'écoresponsabilité dans la gestion quotidienne], c'est diffuser l'information qui est très important (communication, affichage, rappel). Des fois les gens ne s'en rendent pas compte, on oublie, on a de vieilles habitudes, on manque de temps. [...]. Ce n'est pas que les gens ne veulent pas, c'est qu'ils ne le savent pas et n'ont pas le temps de chercher (entrevue : SDA-C).

Au-delà des activités de production et de gestion du Technopôle Angus, la SDA participe occasionnellement à des activités axées sur la connaissance, soit en intégrant des comités de suivi de chaires de recherche (ex. : étude sur la dimension environnementale des entreprises d'économie sociale au sein du Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale) ou en présentant des conférences sur la démarche de développement durable du projet Angus, tant au Québec qu'à l'étranger. Cette transmission de connaissances permet de diffuser l'information et de partager les processus entrepris pour un tel mode de développement. Cette transmission de la connaissance lui permet également d'acquérir une certaine reconnaissance et une légitimité auprès de divers milieux. Enfin, cette démarche permet aussi de densifier les apprentissages, ce qui est non négligeable dans la conciliation des objectifs sociaux, économiques et écologiques.

### ***Investir l'espace public proximal***

Dans le cadre de la SDA, l'investissement dans l'espace public proximal repose sur trois types d'actions :

- Organiser des activités à vocation sociale et/ou écologique (les Midi-Angus mensuels; le Marché Angus – un marché annuel avec des producteurs locaux de produits biologiques ou équitables ainsi que des kiosques d'information sur les méthodes alternatives durables);
- Utiliser les services et les produits à proximité, principalement ceux des entreprises d'économie sociale;
- S'associer aux réseaux sociaux locaux (proximité organisationnelle).

Ces types d'actions permettent non seulement de tisser des liens sociaux sur le territoire, mais de transmettre de l'information relative aux alternatives pouvant contribuer à la solidarité sociale, démocratique et écologique. En s'investissant ainsi, la SDA alimente ses objectifs initiaux et peut « contaminer » son milieu. Sur ce dernier point, notre interlocutrice nous a mentionné que c'était important de développer un sentiment de responsabilité environnementale chez les gens.

***Développer un sentiment de responsabilité écoresponsable auprès de la clientèle***

Dans la mesure du possible, sans contraindre la clientèle ou lui imposer des normes, la SDA va tenter de développer un sentiment de responsabilité environnementale et sociale auprès d'elle (sa clientèle comporte les entreprises sur le site). Cette mesure permet de renforcer les objectifs. Voici quelques propos qui illustrent cette mesure.

On va tenter d'influencer les pratiques d'affaires des entreprises qui s'installent chez nous via des activités sur le midi, de l'affichage, des services éco-bureau. [...]. Par exemple, dans le bail de location, il y a une clause qui explique qu'on donne moins de stationnements, mais qu'en échange de tant de pieds carrés loués, on donne une carte opus annuelle. C'est la seule clause verte. [...]. Lorsque les entreprises arrivent, on leur explique les valeurs du TA. On explique tout de façon à ce que tout soit en place, de façon que, si ce n'est pas déjà fait, s'ils décident de le faire, ils vont pouvoir adhérer facilement, car ce sont des mesures très simples [en parlant des comportements écologiques au travail]. Tout ce qu'on peut pousser plus loin en services écoconseils, dans leurs pratiques quotidiennes, la politique d'achat et l'embauche locale [...], mais on ne peut pas leur imposer (entrevue : SDA-C).

***Acquérir des ressources humaines compétentes et pluridisciplinaires tout en les valorisant***

Dans la mesure où l'on veut atteindre ses objectifs économiques, sociaux et écologiques, l'apport des ressources humaines est incontournable. Sans ces dernières, rien ne peut se réaliser. Que celles-ci soient les membres du conseil d'administration ou de l'équipe de travail, les ressources humaines doivent posséder les compétences nécessaires et être ensuite valorisées, entre autres par de bonnes conditions de travail. De plus, la pluridisciplinarité permet de couvrir divers champs qu'une seule personne ne peut opérer. Ces caractéristiques

sont, non seulement essentielles pour opérer quotidiennement le travail, mais pour mobiliser divers types de ressources.

Les gens sont bien payés, il y a un souci constant tous les jours que la qualité d'emploi donné à la SDA soit maximale. Que cela soit au niveau des salaires, du fonds de pension, des bénéfices sociaux, des assurances, des congés de maladie, les considérations humaines sont maximales, c'est voulu! Il y a souci de donner de bonnes conditions de travail, un souci d'être heureux et qu'on a à livrer la marchandise (entrevue : SDA-C).

### **5.3.2 Les irritants de l'intégration de la dimension écologique**

Les entrevues auprès des deux interlocuteurs permettent de dégager sept défis ou irritants de l'intégration de la dimension écologique et qui, par conséquent, nuisent à une conciliation durable de ces types d'objectifs.

#### ***Assurer la relève du leadership autour de la mission sociale et de l'impératif écologique***

La mission sociale et les considérations écologiques de la SDA sont principalement portées par le président et directeur général. Il semble qu'il y ait une certaine difficulté de renouvellement du leadership. Dans la mesure où une organisation aspire à mieux concilier ces types d'objectifs, le leadership partagé est une condition essentielle. Dans le cas où les valeurs sont portées socialement par une seule personne, cela pourrait s'avérer périlleux ou même remettre en cause la mission sociale si cette dernière venait à quitter l'organisation. Le fait d'assurer la relève du leadership dans une entreprise en développement durable est un moyen qui permet d'assurer la pérennité de la mission sociale et du développement économique de l'organisation, tout en diminuant son empreinte écologique.

Les gens sont motivés par la mission, mais il faut prendre le temps de l'expliquer. [...]. Ce ne sont pas tous des écolos, il y a du travail à faire à l'interne, ça ne va pas de soi. [...]. La SDA gravite autour du PDG. [...]. C'est un défi de trouver des personnes qui adhèrent à ces valeurs (entrevue : SDA-C).

Si je quitte Angus, faut pas que ça s'effondre, ça prend de la formation de la relève au C.A. et dans l'équipe (entrevue : SDA-D).

### *Un cadre institutionnel peu favorable au développement durable*

Nos interlocuteurs nous ont confirmé qu'il existe très peu de règles, de normes ou de programmes publics qui favorisent les entreprises d'économie sociale à entreprendre une démarche de développement durable. Ceci confirme nos brefs propos à cet égard dans le chapitre III.

Par exemple, le gouvernement dit qu'il veut favoriser la filière bois. Le code du bâtiment ne te permet pas de faire des bâtiments de plus de trois étages en bois. Fondation a travaillé deux ans à faire passer un projet à Québec pour que le bois soit dedans. C'est plus écolo de le faire en bois. Ça a pris deux ans pour aller chercher le projet pilote. [...]. Il n'y a aucune réglementation qui oblige un parc industriel comme le nôtre à gérer les déchets. Il n'y a pas une loi qui oblige les citoyens à faire du recyclage (entrevue : SDA-D).

Il n'existe pas d'obligations de construire écologique, il n'y a pas encore d'incitatifs, seulement quelques petites subventions. Ça prend des ententes, des normes, comme le partenariat de l'économie sociale (entrevue : SDA-C).

### *Un cadre institutionnel non intégré*

Selon le directeur général, le principal irritant pour développer un nouveau projet est le fonctionnement en « silo » des gouvernements et de leurs ministères ainsi que les administrations publiques locales. Le fait que les divers secteurs municipaux ne soient pas intégrés limite les actions et implique des ressources supplémentaires (financières, humaines). Il faut comprendre qu'un projet de construction de bâtiment intégrant des dimensions sociale, économique et environnementale recouvre un ensemble de secteurs municipaux. Et il semble que tout développement durable se bute à cette problématique de gestion non intégrée de l'administration publique.

Quand on a fait le projet du quadrilatère 2-22, on est allé au comité consultatif d'urbanisme. Après cela, on est allé au conseil d'architecture et d'urbanisme, après au conseil du patrimoine, cela c'est avant d'aller en consultation. On a eu des recommandations de chacun, y' avait des recommandations diamétralement opposées. Là, tu intègres le mieux que tu peux ces recommandations. [...]. Tu y

arrives, et là, on te dit pourquoi vous ne faites pas un projet de logements, mais mon projet ce n'est pas un projet de logements (entrevue : SDA-D).

Un autre exemple est également éloquent en ce qui concerne la gouvernance municipale.

On travaille sur le terrain du métro Saint-Laurent, on va voir la STM, on questionne comment on peut intégrer le métro, la STM répond : « Nous, on n'a pas une cent à mettre là-dedans ». On va à l'arrondissement, là, ils disent qu'il n'est pas question qu'on intègre un ascenseur pour lier l'édifice au métro. Il faut qu'il y ait une structure pour prendre des décisions et y associer des ressources. Que tu sois en économie sociale, en économie privée, faire du développement en ce moment, c'est la principale embûche. L'irritant majeur, c'est la complexité, le dysfonctionnement des structures montréalaises de gouvernance (entrevue : SDA-D).

### *Un marché qui externalise les coûts sociaux et environnementaux*

Les entreprises d'économie sociale qui sont en concurrence avec des entreprises privées autour d'un même projet doivent nécessairement internaliser les coûts sociaux dus à leur finalité sociale de l'activité économique. Autrement dit, elles sont désavantagées dès le départ dans cette concurrence, surtout s'il y a un appel d'offres. Elles peuvent être avantagées dans la mesure où le client recherche une valeur ajoutée sociale. Si l'on rajoute la dimension écologique, cela implique un deuxième type de coût à internaliser. Comme le marché est inséré dans une logique d'autorégulation, les entreprises d'économie sociale qui intègrent la dimension écologique sont confrontées à ce libre marché qui n'est pas encadré de règles obligeant à internaliser les coûts sociaux et environnementaux. Leur capacité de concurrencer est donc limitée.

Par exemple, moi je fais une gestion intégrée des déchets. [...] Je dois immanquablement rentrer ces coûts dans le projet. Mes concurrents ne le font pas, car on n'est pas obligé de le faire. Moi, si je m'ajoute des coûts, mon projet coûte plus cher que mon concurrent. [...] Mais est-ce qu'en 2010, on a encore le droit de gérer un parc d'entreprises, de 50 entreprises, puis que tu n'es pas obligé de gérer tes déchets ? La concurrence est difficile, nos difficultés sont là, y'a des choses qu'on ne fait pas, on pourrait aller plus loin (entrevue : SDA-D).

### ***Un sous-secteur d'activité excluant les considérations sociales et écologiques***

Outre les politiques ou les normes publiques qui pourraient favoriser la conciliation des objectifs sociaux, économiques et écologiques d'une entreprise d'économie sociale, certaines normes ou règles environnementales au sein du secteur d'activité s'avèrent nécessaires.

Ce qu'il faut faire, c'est changer le Code du bâtiment et rentrer des normes écologiques. Ça ferait trois choses. D'abord, un bâtiment c'est très polluant pendant la construction et la gestion, donc si tu rentres des normes, ça va réduire la pollution; ça va favoriser l'innovation [...] les gens vont essayer de trouver des moyens économiques de rencontrer ces normes. [...]. Quand tu crées de l'innovation, tu crées de la richesse. Tout le monde va être sur le même pied, tout le monde va être obligé de faire des bâtiments écologiques, la notion de coût va être moins élevée et là, le défi va être d'être plus performant que l'autre au même prix. [...]. On sent que les gens sont dans cette réflexion-là. Les gens sentent que ça s'en vient, mais il n'y a pas d'outils (entrevue : SDA-D).

### ***Une clientèle qui priorise l'intérêt économique***

La clientèle privilégie l'intérêt économique avant les valeurs sociales et écologiques.

Ce qui nous distingue, c'est le DD, mais c'est une minorité d'entreprises qui s'installent chez nous parce qu'on est partant du DD. C'est nouveau que les entreprises viennent chez nous parce qu'on offre des bâtiments écologiques LEED (depuis deux ans). C'est « combien ça coûte ? Et combien j'ai de places de stationnement 6. [...]. Je ne pense pas que les entreprises demanderaient le service éco-conseil si elles devaient payer (entrevue : SDA-C).

À la limite, nous pourrions étendre ce défi à l'ensemble de la société. Il s'agit d'un irritant majeur pour une entreprise d'économie sociale qui internalise les coûts sociaux et environnementaux.

### ***Gestion intégrée de projet "day-to-day"***

Nous avons révélé un premier défi précédemment où il semble que les principes de développement durable ne sont pas nécessairement menés par l'ensemble des ressources

humaines. Cela ne signifie pas que les employés n'adhèrent pas à ces valeurs, le problème résiderait davantage dans l'opérationnalisation. En ce sens, il advient que dans la mise en œuvre d'un projet où intervient une diversité de ressources humaines, l'atteinte des objectifs sociaux et écologiques puisse s'avérer restreinte. Par conséquent, la gestion intégrée d'un projet demeure un défi quotidien dans toute organisation qui comprend une quantité notable d'employés.

Notre interlocutrice soulève un défi relatif à l'intégration des principes du développement durable :

Ça serait d'intégrer dès l'initiation des projets, d'intégrer des mesures qui ne sont pas liées à la construction, mais liées à l'aménagement ou aux services des gens qui vont occuper ces lieux-là. Par exemple, je suis arrivée trop tard sur le projet du CLSC. Il n'y a pas de places de stationnement pour Communauto. [...] Pour la gestion des matières résiduelles, on n'y pense pas encore, on devrait l'intégrer dans la construction. [...] On n'a pas interpellé la personne en charge du DD au départ. [...]. Ça devrait être pensé à la base, au niveau des opérations du bâtiment, ce n'est pas encore là. Y' a toujours à convaincre les gens de la mission sociale [...] comme la trame commerciale responsable, il faut convaincre le reste de l'équipe (entrevue : SDA-C).

#### **5.4 Synthèse du chapitre**

La *Société de développement Angus* est une entreprise d'économie sociale qui intègre la dimension écologique, sans pour autant s'inscrire dans un secteur environnemental tel que *Les Pousses urbaines*. À vrai dire, l'entreprise œuvre principalement dans le secteur immobilier. Elle tente tout de même de combiner des objectifs sociaux, économiques et écologiques. La capacité d'entreprendre une démarche de développement durable au sens de Gendron (2004, 2006, 2007) et de Smouts (2005), c'est-à-dire en concilier le développement économique, la finalité sociale et l'intégrité écologique, révèle que le défi d'intégrer une dimension écologique, même si l'entreprise n'œuvre pas dans le secteur environnemental, est possible. En revanche, la dimension économique est la plus solide des trois dimensions et tend à être privilégiée aux dépens des coûts sociaux ou écologiques trop élevés mettant en péril la viabilité du projet.



Nous pouvons conclure que :

- Le contexte d'émergence et de développement de l'initiative a été favorisé par un besoin urgent de reconversion économique du site Angus en vue de maintenir ou de créer des emplois locaux. Malgré certains conflits internes, son émergence a été favorisée par un leadership local fort.
- La mobilisation des ressources endogènes et exogènes s'est opérée de manière stratégique, permettant d'aller chercher des acteurs qui allaient donner une légitimité puissante au projet. De plus, la diversité des ressources constitue une caractéristique fondamentale. Aujourd'hui, les ressources proviennent essentiellement du secteur privé, financier ou institutionnel. La part du communautaire ou de l'associatif est moins importante qu'elle ne l'était au départ.
- Les rapports sociaux à l'interne sont professionnels et sont portés par une vision autour de la création d'emplois et du développement local. Le rapport au politique est parfois tendu, car l'administration publique, plus particulièrement à l'échelle régionale, n'intègre pas dans ses structures la complexité du développement durable, c'est-à-dire que plusieurs dimensions du projet se retrouvent divisées entre différents groupes décisionnels. De plus, ces derniers ont parfois des visions opposées ou prennent des décisions contradictoires.
- Sur le plan organisationnel, les acteurs tentent de transformer les rapports de production, de consommation et de gestion. L'entreprise se donne des outils pour mesurer et améliorer ses pratiques écologiques.
- La croissance de l'entreprise est limitée par l'absence de règles qui favorisent les pratiques écologiques sur le marché et au sein du secteur immobilier.

Le scénario de la durabilité forte semble peu probable. Le cas d'étude nous a révélé qu'il y a presque une absence de régulation favorisant le développement durable. L'ensemble des

irritants nous permet d'affirmer qu'en vue d'une durabilité forte d'une initiative locale d'économie sociale, un cadre normatif doit être mis en place, non seulement dans l'organisation, mais au sein du secteur de la collectivité locale, des institutions publiques, du système économique et de la société en général.

Il appert que la combinaison durable des objectifs économiques, sociaux et écologiques au sein de la *Société de développement Angus* est facilitée par le contexte territorial local et la capacité innovante des acteurs à transformer les modes de production, de consommation et de gestion. Les différentes logiques d'action des pratiques, et les processus mis en scène reposent sur la capacité de mobiliser une diversité de ressources. Le leadership fort de la SDA présente également un rapport de force politique. La capacité de négociation, de coopération et de collaboration autour de compromis sociaux, de conventions ou de règles intensifie les liens sociaux pour enfin renforcer, entre autres, la gouvernance locale. Malgré les irritants institutionnels et sectoriels, la SDA contribue à la protection de l'environnement et à l'innovation. Au total, un mode de développement au sens de Gendron nécessite deux éléments fondamentaux : un volontarisme social et un cadre normatif approprié.

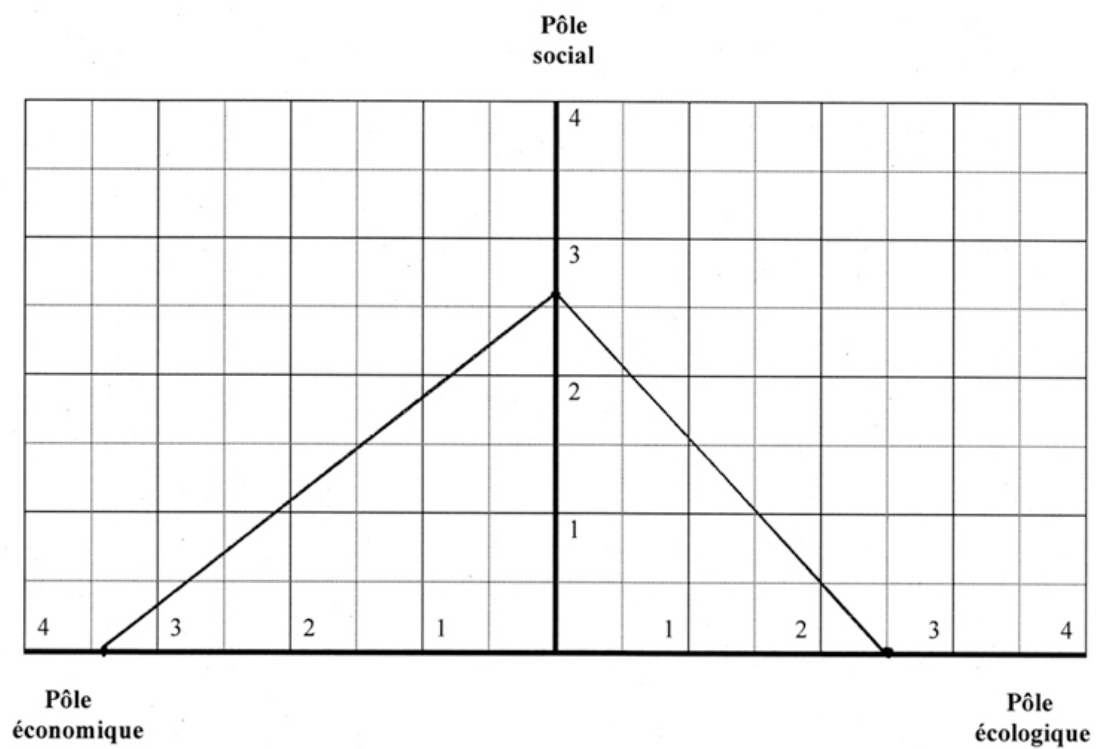
Enfin, il convient d'illustrer l'articulation des trois types d'objectifs. Comme présenté dans le chapitre précédent (p.127-128), le tableau 5.9 regroupe leurs indicateurs. Pour chacun des indicateurs, une cote lui est attribuée afin de mieux illustrer graphiquement les dimensions. Rappelons que le système de notation se distribue ainsi :

- Fort (4)
- Adéquat (3)
- Faible (2)
- Insuffisant (1)

**Tableau 5.9** Grille de la durabilité de la SDA

Objectifs		Conceptions	Indicateurs	Cote /4		
<b>Objectifs économiques (développement économique ?)</b>	<b>É Q U I T É</b>	<b>Maintien et transmission de la capacité productive d'une génération à l'autre</b>	Marché	3		
			Viabilité	3		
			Exploitation	4		
			Structure financière	3		
			Qualité de l'actif	4		
<b>Objectifs sociaux (finalité sociale ?)</b>	<b>É Q U I T É</b>	<b>Solidarité Démocratique</b> (intragénérationnelle et intergénérationnelle)	Finalité sociale	2		
			Ancrage dans le milieu	2		
			Équité de direction	3		
			Conseil d'administration	3		
			Ressources humaines	3		
<b>Objectifs écologiques (intégrité écologique ?)</b>	<b>É Q U I T É</b>	<b>Protection et conservation de l'écosystème</b>	<b>Ressources naturelles (eau, air, sol)</b>	Production	3	
			<b>Énergie</b>	Consommation et approvisionnement	2	
				Gestion quotidienne	2	
		<b>Déchets</b>		Production	3	
			Consommation et approvisionnement	3		
			Gestion quotidienne	2		
		<b>Écocitoyenneté collective (vision du vivre ensemble écologique)</b>				2

Le schéma 5.2 illustre la distribution de la moyenne des cotes pour chacune des dimensions.



**Figure 5.2** La durabilité de la Société de développement Angus

## CHAPITRE VI

### ANALYSE SYNTHÉTIQUE

Dans ce chapitre, nous articulons les différentes perspectives théoriques et les données recueillies sur les deux initiatives d'économie sociale que nous avons étudiées. Dans un premier temps, nous dégagerons trois constats. Dans un deuxième temps, nous répondrons aux questions de recherche que nous avons formulées au chapitre II. En conclusion, nous proposerons d'ajouter une quatrième dimension au cadre d'analyse utilisé pour les deux études de cas réalisées.

#### **6.1 Trois constats**

##### **6.1.1 Une intégration minimale de la dimension écologique**

En dépit des efforts consentis et des moyens utilisés par les organisations d'économie sociale pour concilier les dimensions sociale, économique et écologique, il s'avère que des changements importants ont dû être apportés pour que cette intégration soit complète. Bien que depuis la fin des années 1960 différents éléments jouent en faveur de l'intégration de la dimension écologique aux activités économiques, notamment depuis la parution du Rapport Brundtland et en raison de nombreux événements entraînant des catastrophes écologiques, de nouvelles orientations culturelles autour d'un vivre ensemble écologique ne sont pas pour autant introduites dans la société en général et au sein des entreprises collectives en particulier. Dès lors, à l'instar de la dimension sociale qui est centrale en économie sociale et qui constitue une des trois dimensions du développement durable, l'intégration de la dimension écologique y demeure périphérique.

Les enjeux environnementaux constituent tout de même une préoccupation émergente, mais non centrale et impérative au sens de Gendron (2004). Nous avons démontré à plusieurs

égards que la dimension écologique n'est pas pleinement intégrée en économie sociale et solidaire. D'un point de vue national, rappelons quelques éléments :

- Il n'y a pas de politique environnementale qui encadre et favorise les pratiques écologiques au sein des entreprises. Ces dernières sont plus ou moins livrées à elles-mêmes et doivent concurrencer dans un marché libre et peu ou pas réglementé en ce sens. Par conséquent, face à l'intégration de la dimension écologique, les entreprises collectives apparaissent encore plus désavantagées sur le plan financier, car elles assument déjà des coûts sociaux que l'entreprise privée n'assume pas face à la réalisation d'objectifs sociaux;
- Le *Plan d'action gouvernemental pour l'entrepreneuriat collectif* du gouvernement du Québec, lancé en 2008, ne contient aucune mesure ou stratégie visant à favoriser la prise en compte de la dimension environnementale au sein du secteur, des réseaux ou des entreprises d'économie sociale;
- Les grands réseaux de l'économie sociale – Chantier de l'économie sociale et Conseil québécois de la coopération et de la mutualité – ne se sont pas dotés d'une politique écologique concrète qui pourrait avoir un impact sur les comportements de leurs membres.

De plus, d'un point de vue régional, le *Partenariat en économie sociale pour un développement solidaire et durable* et le *Premier plan stratégique de développement durable de la collectivité montréalaise* de la Ville de Montréal ne sont que des mesures incitatives ou de soutien à certains projets. Ces deux politiques publiques révèlent que les pratiques du développement durable et de l'économie sociale évoluent de manière parallèle et peuvent parfois relever de différents organismes ou départements publics. Par conséquent, les politiques publiques actuelles ne tendent pas à favoriser la conciliation des objectifs sociaux, économiques et écologiques des entreprises collectives. En somme, les arrangements institutionnels qui favorisent l'intégration de la dimension écologique en économie sociale sont presque inexistantes.

### 6.1.2 Une intégration territoriale inégale de la dimension écologique à Montréal

Selon le portrait régional de l'économie sociale à Montréal réalisé pour le compte du Sommet sur l'économie sociale et solidaire en 2006, on compte 532 entreprises d'économie sociale. En janvier 2009, une étude exploratoire sur la dimension environnementale en économie sociale répertoriait 46 établissements d'économie sociale intégrant la dimension environnementale à Montréal (Fontan et Hamel, 2009). Près du quart de ces entreprises sont situés dans l'arrondissement Rosemont–La Petite-Patrie. Le choix du lieu pour la conduite des deux études de cas était donc justifié. Au chapitre III, nous avons pu déceler les différents facteurs qui font en sorte que l'arrondissement Rosemont–La Petite-Patrie, et plus particulièrement le quartier Rosemont, est un territoire fertile en matière d'initiatives de développement durable. De plus, la monographie du quartier Rosemont à Montréal (Hamel, 2009) dévoile une série de conditions de réussite du territoire en matière de développement local. Tout compte fait, parmi les différents facteurs soulevés, nous comptons :

- Une histoire d'initiatives de développement durable;
- La présence d'un leadership local en matière d'environnement et de développement durable;
- La présence d'un capital socioterritorial favorable au développement durable;
- La volonté et la capacité des acteurs d'innover et de transformer les processus de production, de consommation et de gestion;
- Une gouvernance locale fondée sur les principes de concertation et de coopération;
- Un organisme fédérateur lié aux besoins de la communauté locale (ex. : le Comité vert de la CDC de Rosemont);
- Une approche intégrée du développement durable, voire intersectorielle, multiréseau et multiniveau (ex. : Concerto sur le développement durable);
- Le sentiment d'appartenance des acteurs à la collectivité locale;
- La participation citoyenne dans les interventions ou les actions concertées (ex. : Décider Rosemont Ensemble);
- La capacité des acteurs à mobiliser des ressources endogènes et exogènes.

Bien que ces facteurs réunis favorisent le développement d'initiatives locales d'économie sociale intégrant la dimension écologique, il demeure deux ingrédients fondamentaux afin qu'un territoire puisse être fertile en ce sens : le volontarisme social local et les cadres normatifs favorables à leur soutien et leur développement.

### **6.1.3 Deux modes d'intégration à faible durabilité**

Il existe deux groupes d'initiatives locales d'économie sociale qui intègrent la dimension écologique :

- Un premier groupe, où l'intégration de la dimension écologique est au cœur de la mission et des activités de l'entreprise;
- Un deuxième groupe, où cette intégration est périphérique.

Comme présentés dans la section 3.1.1.3, les critères retenus liés à la dimension environnementale pour une organisation qui intègre de manière centrale sont une mission environnementale explicite et une conception de l'environnement comme une finalité. D'après les auteurs du *Portrait exploratoire d'établissements d'économie sociale actifs dans le secteur de l'environnement* (Fontan et Hamel, 2009), on compte 39 % de ces entreprises d'économie sociale à Montréal. Quant à l'intégration partielle ou périphérique, la dimension environnementale se révèle sous la forme d'un moyen, ou d'un des objectifs de l'organisation, ou se traduit comme une des activités s'y rapportant. En ce sens, les entreprises d'économie sociale les *Services horticoles*, *Les Pousses urbaines* et la *Société de développement Angus* (SDA) appartiennent respectivement l'une au premier groupe et l'autre au deuxième groupe.

Outre cette catégorisation, diverses logiques d'action peuvent également caractériser les pratiques de ces organisations. En synthèse du chapitre du cadre théorique, nous avons décelé quelques notions clés qui nous permettraient de déceler ces logiques d'action qui sous-tendent leur conception du rapport entre l'économie, la société et l'écosystème.



En vue d'indiquer les tendances pour chacune des organisations, nous retenons les notions suivantes :

- La pratique formelle ou substantielle du développement économique (dimension économique);
- L'utilité sociale de la pratique est centrale ou périphérique;
- La pratique utilitariste ou impérative de l'intégrité écologique (dimension écologique);
- La pratique instrumentalisée ou innovatrice de la dimension institutionnelle;
- La pratique démocratique radicalisée ou traditionnelle;
- L'organisation de nécessités et/ou d'aspirations (dimension organisationnelle de l'activité) :
- L'initiative locale de nature progressiste ou libérale (dimension territoriale).

À la lumière de ce qui précède, l'activité économique peut prendre un sens formel ou substantif (Laville, 2003). Son sens formel fait référence au caractère logique de la relation entre « fins et moyens » mise en lien avec le principe de rareté. Le sens substantif de la définition de l'activité économique mise sur les interconnexions qui prennent place entre les êtres humains et les milieux naturels. L'activité économique devient un moyen pour assurer la durabilité d'une société dans le temps, tout en assurant une protection et une préservation des écosystèmes concernés. En tenant compte de l'intensité de la durabilité des pratiques d'une entreprise (faible ou forte), nous entendons donc une activité économique formelle quelque peu différente de la version polanyiennne. Tel que présenté au chapitre théorique (voir p. 45), son sens formel se dévoile lorsque le capital naturel et le capital technique sont substituables, ou encore, lorsque le rendement économique prime sur les considérations sociales et écologiques.

L'utilité sociale de l'activité économique peut être centrale ou périphérique. Par exemple, l'utilité sociale des entreprises d'insertion est centrale.

La pratique utilitariste de l'intégrité écologique signifie qu'on se sert des ressources naturelles afin de répondre à une finalité économique. Lorsque l'intégrité écologique

n'occupe pas une place centrale dans la mission, elle sera considérée utilitariste. Par exemple, dans une entreprise dont la dimension écologique est périphérique et où les pratiques dites « vertes » sont davantage considérées comme un moyen d'arriver à ses fins, la tendance sera plutôt utilitariste. À l'opposé, l'intégrité écologique peut être un impératif au sein de l'organisation.

La pratique innovatrice de la dimension institutionnelle se distingue de la pratique instrumentalisée par la capacité des acteurs de générer de nouveaux arrangements institutionnels (programmes, règles, normes) ou de nouvelles structures technico-institutionnelles (ex. : partenariats multiniveaux, multisectoriels et intergouvernementaux). La pratique instrumentalisée dévoile un rapport hiérarchique entre l'entreprise et une institution (ou plusieurs) et s'apparente à une commande de services de la part d'un bailleur de fonds où l'entreprise doit se soumettre aux règles et aux normes établies.

La pratique démocratique radicalisée se distingue de celle traditionnelle par la participation des usagers et des travailleurs (gestionnaires, participants, professionnels) au sein du processus démocratique (ex. : conseil d'administration). De plus, l'organisation doit s'insérer dans - ou construire - un processus de gouvernance locale partagée (ex. : partenariats, actions concertées, membres de la communauté locale au C.A., etc.). Bien que les initiatives de l'économie sociale à dominante non marchande ou marchande peuvent être issues d'un contexte de nécessités (contre les effets destructeurs) ou d'aspirations (pour le développement) telles que présentées par Lévesque et Mendell (2004), certaines organisations peuvent couvrir les deux champs au cours de leur développement. Les initiatives créatrices de « nouvelles richesses » peuvent à la fois répondre à des besoins, mais aussi à des aspirations « non ou mal satisfaites par le marché et l'État » (Laville, Lévesque, Mendell, 2005 : 11). Les initiatives d'insertion sociale peuvent être également sustentées d'aspirations pour un projet alternatif, un autre modèle de développement ou un projet sociétal. Notons que les deux études de cas ont des pratiques à dominante marchande. En ce qui a trait à la nature de l'initiative locale, Fontan, Klein et Tremblay (2009) différencient celle libérale de progressiste.

Les initiatives locales et communautaires qualifiées de « progressistes » proposent, en fait, un modèle de développement où les notions de solidarité sociale, de prise en charge individuelle et collective, de contrôle réel sur les ressources locales et leur valorisation sont au cœur du changement souhaité, du contrat social proposé. Il existe [...] des nuances importantes entre les initiatives locales et communautaires de type libéral, qui visent uniquement à générer un entrepreneuriat local et des emplois locaux d'une part, et les initiatives qualifiées de progressistes qui visent à transformer la façon de faire le développement et à assurer une meilleure répartition de la richesse (p. 39).

En tenant compte des données des deux initiatives d'économie sociale qui ont été présentées aux chapitres IV et V, nous pouvons dégager différentes tendances des logiques d'action utilisées. Le tableau suivant permet d'indiquer, par exemple, que l'utilité sociale de l'activité économique de l'entreprise *Les Pousses Urbaines* est centrale dans l'organisation (+), tandis qu'elle est plus ou moins ( $\pm$ ) périphérique au sein de la *Société de développement Angus* (SDA). Dans le cas de la gestion du parc d'entreprises du Technopôle Angus, on considère que l'activité économique prend un sens plus ou moins formel parce que les entreprises y logeant privilégient la rentabilité économique (voir p. 173). Elles sont donc libres d'adopter des pratiques responsables ou non. Néanmoins, il faut reconnaître que la SDA intègre la dimension écologique dans la mesure du possible et qu'elle en fait un label utile pour la promotion économique. Sa contribution à la protection de l'environnement est très significative notamment via son activité de construction écologique de bâtiments LEED.

Le tableau 6.1 permet d'observer les tendances des logiques d'action des deux initiatives locales.

**Tableau 6.1** Tendances des logiques d'action des deux initiatives locales

Logiques d'action	Tendances de l'organisation	
	← + ± ± + →	
<b>Le développement économique</b>	<i>Substantif</i>	<i>Formel</i>
	PU ±	SDA ±
<b>L'utilité sociale</b>	<i>Centrale</i>	<i>Périphérique</i>
	PU +	SDA ±
<b>L'intégrité écologique</b>	<i>Impérative</i>	<i>Utilitariste</i>
	PU +	SDA ±
<b>L'action institutionnelle</b>	<i>Innovatrice</i>	<i>Instrumentalisée</i>
	SDA +	PU +
<b>L'action démocratique</b>	<i>Radicale</i>	<i>Traditionnelle</i>
	PU ±	SDA ±
<b>L'activité organisationnelle</b>	<i>De nécessités</i>	<i>D'aspirations</i>
	PU +	PU ±, SDA+
<b>La nature de l'initiative locale</b>	<i>Progressiste</i>	<i>Libérale</i>
	PU +, SDA ±	

Enfin, comme nous l'avons démontré aux deux chapitres précédents, les deux types d'initiatives locales d'économie sociale ont une durabilité faible. Les différentes logiques d'action d'une organisation ont certainement un impact sur sa durabilité. Or, il semble que les principaux irritants relèvent d'un cadre institutionnel inadapté aux valeurs du développement local durable (voir la sect. 6.2). À raison de leur faible durabilité, les initiatives ne démontrent ni une grande adaptation, ni un entrepreneuriat avant-gardiste qui seraient en mesure de bouleverser les pratiques de l'économie sociale ou d'affaires. Pour que les procédés de production, de gestion et de consommation d'une entreprise collective rendent possible une durabilité forte, des changements majeurs sont incontournables sur les plans politique et sociétal, des changements qui exigent l'implantation de nouvelles orientations culturelles.

## 6.2 Les questions de recherche

***Question 1 :***

***Les initiatives d'économie sociale réussissent-elles à concilier positivement la poursuite d'objectifs sociaux, économiques et écologiques ? Si oui, quelles conditions et quels moyens permettent à une initiative locale d'économie sociale de faciliter cette conciliation ?***

Les initiatives locales d'économie sociale réussissent à concilier positivement la poursuite de leurs objectifs sociaux, économiques et écologiques. Néanmoins, leur degré de priorisation de l'utilité sociale ou de l'intégrité écologique en regard de la rentabilité économique et de la hiérarchisation des objectifs varie selon la vision et la pratique des acteurs, les irritants institutionnels et sectoriels ainsi que les politiques rencontrées.

Pour répondre aux objectifs, les acteurs se dotent d'une série de moyens qui facilitent cette conciliation. Les moyens mis en place permettent donc de créer des conditions favorables au développement local durable. En tenant compte des deux études de cas, nous retenons les principaux moyens suivants :

- ***Un ancrage local, social et communautaire***

Le contexte d'émergence et de développement d'une initiative locale d'économie sociale a une empreinte significative sur la conception du projet. Lorsqu'elle est portée par la collectivité locale ou par des acteurs locaux de divers milieux (politique, communautaire, socioéconomique, économique), il y a de fortes probabilités que les retombées répondent aux besoins du milieu. Au fil du temps, le fait de s'investir dans l'espace public proximal permet de tisser des liens sociaux qui renforcent l'identité territoriale. De plus, la mobilisation sociale autour d'enjeux ou de stratégies de développement devient également un ingrédient majeur, notamment lorsque l'ancrage social se réalise aux différentes échelles territoriales.

- ***La présence d'une conscience territoriale qui renforce l'engagement des leaders et des acteurs envers le bien-être et le développement de la richesse de leur communauté***

L'histoire du quartier Rosemont, notamment lors de la fermeture des usines Angus, est marquée par une forte mobilisation sociale autour des enjeux du milieu et de son mode de développement. Cette solidarité locale a certainement généré une conscience territoriale forte. De nos jours, elle demeure une condition qui suscite l'engagement des leaders locaux.

- ***La présence d'instances de concertation et de coopération permettant de générer des compromis sociaux***

L'existence d'institutions et d'organisations qui règlent les conflits est indispensable. Le quartier Rosemont est reconnu pour être un territoire qui regorge d'instances de concertation (Hamel, 2009). À différents stades de leur développement, les acteurs des deux initiatives ont su utiliser ces instances.

- ***L'existence d'un contexte socioterritorial avec un leadership fort tant sur le plan individuel qu'organisationnel***

Nous avons démontré que l'histoire du quartier Rosemont est marquée par la présence d'un leadership socialement construit.

- ***L'existence d'un leadership écologique local construit***

L'ensemble des initiatives de développement durable démontre comment le quartier Rosemont a été investi d'une pensée écologiste depuis près de 30 années.

- ***Un mode de développement fondé sur des objectifs sociaux, économiques et écologiques***

Les deux initiatives intègrent ces trois types d'objectifs dans leur mode de développement. À l'instar de Gendron (2004), leur conception du développement met au premier plan la finalité sociale, ensuite, comme condition, l'intégrité écologique, et le développement économique comme le moyen pour y arriver.

Cependant, on note un écart entre les discours et les pratiques des acteurs quant à cette hiérarchisation.

- ***L'identification des « bonnes » parties prenantes pour la réalisation d'un projet***

L'identification des parties prenantes en fonction des résultats escomptés des objectifs sociaux, économiques et écologiques est un moyen efficace. Ces parties prenantes sont le client ou le consommateur, les sous-traitants, les fournisseurs, les financeurs, les distributeurs, les membres, les administrateurs, les pouvoirs publics, les acteurs locaux, les concurrents et les employés. De plus, le recrutement de ressources humaines compétentes et pluridisciplinaires densifie les champs de connaissance et les stratégies de développement. Enfin, la valorisation des ressources humaines est un moyen pour fortifier leur engagement envers la mission de l'entreprise.

- ***L'identification collective d'objectifs stratégiques liés à l'utilité sociale afin d'acquérir des ressources de programmes publics ou d'organisations d'appui aux collectivités locales***

En vue d'une mobilisation de ressources endogènes et exogènes, les acteurs ont intérêt à identifier des objectifs communs autour d'une finalité sociale et d'utiliser collectivement leurs expertises et leurs forces individuelles et sectorielles.

- ***Une mobilisation et une combinaison d'une diversité de ressources endogènes et exogènes***

Toute initiative locale doit être en mesure de mobiliser un ensemble de ressources. Ce moyen permet d'assurer la pérennité de l'organisation et de mieux cerner les processus de conciliation eux-mêmes. L'agrégation des ressources communautaires, économiques, publiques et privées au sein de l'organisation facilite l'appréhension des opportunités et des irritants.

- ***L’internalisation des coûts sociaux et environnementaux en fonction de la viabilité du projet***

Dans la mesure du possible, ce moyen est un impératif.

- ***La participation à la reformulation d’arrangements institutionnels***

Cette démarche peut se manifester en tentant de modifier ou de créer de nouvelles normes ou règles – ou encore des programmes – au sein d’un pouvoir public ou d’une institution indépendante. Par surcroît, la démarche en vue d’une reconnaissance de la mission sociale ou écologique de l’organisme par les instances gouvernementales est un moyen courant (ex. : reconnaissance d’une entreprise d’insertion).

- ***La recherche et la réflexion sur les pratiques pour le développement et l’innovation***

Toute démarche réflexive à l’intérieur d’une organisation semble porter fruit.

- ***La diffusion de l’information et la transmission de la connaissance***

Ce moyen contribue également à sensibiliser les acteurs externes et la société aux pratiques responsables de l’entreprise. Elle peut susciter l’engagement.

- ***L’éducation à la responsabilité sociale et environnementale auprès des participants, des employés et des clients***

L’éducation aux principes solidaires et écologiques au sein de l’organisation est incontournable. Ce n’est pas parce qu’un individu effectue un parcours d’insertion, est employé ou achète un produit ou un service qu’il comprend nécessairement les missions sociale et écologique de l’entreprise.

- ***Une sensibilisation des fournisseurs aux produits ou services écologiques et solidaires***

L’approvisionnement responsable des entreprises peut parfois être difficile. Les acteurs peuvent influencer les fournisseurs aux méthodes, produits et services plus écologiques et solidaires.



- ***Innover dans le secteur d'activité***

Le fait que le Technopôle Angus ait pu intégrer la dimension écologique dans le secteur immobilier est une innovation. De plus, elle en fait un label utile pour la promotion économique, ce qui la distingue d'autres entreprises dans son secteur d'activité et sur le marché. En ce qui concerne *Les Pousses urbaines*, il faut noter qu'une activité économique dans le secteur environnemental n'implique pas nécessairement des pratiques écologiques même si elle en est plus susceptible. Elle est une des rares entreprises horticoles à Montréal exerçant une pratique écologique intégrée.

***Question 2 :***

***Est-ce que les initiatives d'économie sociale dans le secteur de l'environnement réussissent à mieux concilier les trois dimensions que celles appartenant à d'autres sous-secteurs d'activité ?***

Les initiatives d'économie sociale dans le secteur de l'environnement ne réussissent pas à mieux concilier les trois dimensions que celles appartenant à d'autres sous-secteurs d'activité. Par contre, elles réussissent à mieux harmoniser leurs objectifs sociaux et écologiques et à les prioriser devant la rentabilité financière. En revanche, cette dernière est le « nerf de la guerre » de ces organisations.

Les initiatives d'économie sociale dans le secteur de l'environnement pourraient arriver à mieux concilier leurs objectifs que les autres si le mouvement de l'économie sociale se dotait d'une définition claire et approfondie du secteur de l'environnement et d'un cadre de référence à l'intégration de la dimension environnementale au sein d'une organisation. Le développement d'outils et de solutions pour une meilleure gestion environnementale serait également un atout majeur. Enfin, une régulation du marché permettant de favoriser les produits ou services écologiques est incontournable. En d'autres termes, un cadre normatif mis en place par les institutions publiques pourrait favoriser un système économique plus écologique et équitable, ce qui aurait probablement un impact sur les orientations culturelles de la société en général.

**Question 3 :**

*Lorsque des initiatives d'économie sociale à vocation environnementale réussissent difficilement à opérationnaliser cette conciliation, quelles contraintes permettent d'expliquer les difficultés rencontrées ? Plus spécifiquement, quels éléments rendent l'intégration de la dimension écologique difficile dans les pratiques de production, de consommation et de gestion d'une initiative locale d'économie sociale ?*

L'opérationnalisation de la conciliation des objectifs sociaux, économiques et écologiques au sein d'une initiative d'économie sociale à vocation environnementale est confrontée à diverses contraintes. Aux termes des deux études de cas, les principaux éléments qui rendent difficile l'intégration de la dimension écologique dans les pratiques de production, de consommation et de gestion d'une initiative locale d'économie sociale sont :

- Une présence faible de l'État en termes de programmes, règles ou normes pour favoriser les dimensions sociale et écologique d'une activité économique;
- Un cadre institutionnel peu favorable au développement durable;
- Un cadre institutionnel peu favorable à l'approvisionnement de leurs produits et leurs services auprès des entreprises d'économie sociale;
- Un cadre institutionnel non intégré où les missions sociales et écologiques sont attribuées à divers ministères ou organes administratifs;
- Un marché qui externalise les coûts sociaux et environnementaux (ou un système économique dominant excluant les impacts négatifs sur les écosystèmes et les sociétés);
- Une clientèle qui priorise l'intérêt économique;
- Un moratoire sur les entreprises d'insertion;
- Une dépendance accrue aux subventions des entreprises à forte utilité sociale et des ressources financières insuffisantes pour assurer leur viabilité;
- Des infrastructures inadéquates pour déployer pleinement les activités;
- L'absence de structures (certification ou politique) en économie sociale sur la question écologique;
- Une relève quasi absente du leadership autour des missions sociale et écologique;

- Un sous-secteur d'activité (ex. : secteur immobilier) qui exclut les considérations sociales et écologiques;
- Une offre insuffisante des fournisseurs de produits responsables socialement ou écologiquement;
- Des liens peu fréquents avec les organisations environnementales.

### **6.3 Introduire la dimension politique et institutionnelle dans le cadre d'analyse d'une initiative de développement local durable**

Les seules dimensions sociale, économique et écologique ne suffisent pas pour comprendre une initiative locale de développement. Jusqu'à présent, nous sommes en mesure d'affirmer que les principaux irritants sont reliés à la dimension politique et institutionnelle. Cette dimension est pourtant négligée. Nous l'entendons ici comme des normes, des règles ou des procédures, des structures organisationnelles officielles et formelles ainsi que des processus et modalités de prise de décision en fonction des instances assignées par les conventions ou les compromis sociaux. Bien que cette dimension soit transversale, car elle est partie prenante de la société (ex. : redistribution), de l'économie (ex. : règles, normes) et de l'environnement (ex. : politique environnementale), le fait qu'elle ne soit pas reconnue comme un pôle du développement durable peut diminuer le rôle que les pouvoirs publics et les institutions peuvent jouer dans le déploiement de moyens de conciliation durable des objectifs des entreprises d'économie sociale. La nécessité de prendre en compte la dimension politique et institutionnelle dans les processus de développement durable révèle également qu'elle doit être entendue aux différentes échelles territoriales (locale, régionale, nationale, internationale). En d'autres termes, les entreprises d'économie sociale, notamment celles à dominante marchande dans un contexte métropolitain, sont insérées tant dans une économie locale que globale. L'intégration d'une initiative locale dans une société et une économie mondialisées requiert alors une gouvernance politique et institutionnelle démocratique afin qu'une initiative de développement durable, au sens de Gendron (2004), puisse émerger et se maintenir dans le temps. Pour ce faire, cette gouvernance doit s'étendre aux différentes échelles, impulser de nouveaux rôles à l'État, s'ouvrir à la participation citoyenne, ou encore, provoquer la réappropriation par les citoyens de la politique et mettre en place des lois, des

normes, des règles et des programmes permettant un mieux vivre ensemble solidaire et écologique.

Gendron (2008) n'inclut pas le pôle politique et institutionnel dans son schéma sur le développement durable, mais reconnaît le rôle incontournable des pouvoirs publics.

Il s'agit donc de reconnaître les équilibres écologiques comme paramètres dans les politiques et les projets de développement, que ce soit à travers la mise en place de législations, une réforme de la fiscalité, ou encore de nouvelles stratégies d'aménagement et d'utilisation du territoire et des ressources. [...] Ce sont d'abord les pouvoirs publics qui peuvent aménager des institutions et des politiques propices à sa concrétisation, car les actions des organisations comme des individus continueront d'être modulées par les grands paramètres que sont l'aménagement du territoire, les infrastructures ou les systèmes fiscal et comptable, tous du ressort de l'État (Gendron, 2008 : 22-23).

Le développement durable est un enjeu de l'historicité. L'émergence de nouveaux rapports sociaux induits par la problématique environnementale génère de nouveaux compromis sociaux et institutionnels. Mais dans quelle mesure ? Si le mouvement d'économie sociale était en mesure d'imposer « son dispositif, tout en faisant des concessions » quant à l'intégration des dimensions écologique et sociale dans l'économie, il faudrait qu'il y ait une relation de confiance et une solidarité verticale entre les pouvoirs publics aux différentes échelles territoriales et ce mouvement issu de la société civile (Gendron, 2007 : 154).

Laville est plus éclairant quant à la dimension politique en économie sociale. Son concept de solidarité démocratique renvoie à un principe de démocratisation de la société et de l'économie par le biais d'actions collectives relevant de l'auto-organisation et de mouvements sociaux. La solidarité démocratique se présente alors sous deux formes : l'une réciprocaire, issue du lien social entre citoyens libres et égaux, et l'autre, redistributive, où l'État établit des normes afin de ne pas nuire aux générations futures et où il transfère des prestations à certaines populations afin de corriger les inégalités et renforcer la cohésion sociale. L'économie sociale contribue alors à la démocratisation de l'économie à partir d'engagements citoyens issus de nécessités ou d'aspirations. Cette perspective permet d'aborder la dimension politique des activités économiques. En ce sens, le cadre d'analyse

d'économie solidaire de Laville resserre les liens entre don, réciprocité et redistribution et invite à reconsidérer le rapport entre « économie et démocratie ». Cette démocratisation de l'économie à travers des espaces publics intermédiaires mobilisés par les initiatives de la société civile serait novatrice si ces dernières arrivent à générer des inventions ou des changements institutionnels en vue d'implanter un modèle économique fondé sur la solidarité démocratique.

### ***La dimension politique et institutionnelle des deux initiatives***

L'émergence de nouveaux arrangements institutionnels permet définitivement d'améliorer la conciliation des objectifs économiques, sociaux et écologiques d'une initiative locale. Ces arrangements peuvent se produire à différentes échelles territoriales et dans les sous-secteurs d'activité concernés. En régénérant le cadre de régulation, cela permettrait de corriger les normes et les instruments qui excluent les considérations sociale ou écologique. Par le fait même, ces arrangements institutionnels, qui encadrent et balisent en partie le fonctionnement de l'organisation et ses modalités de mise en œuvre des objectifs, sont mutables. La possibilité de reformuler ou de créer de nouveaux arrangements institutionnels est conditionnelle à plusieurs facteurs qui ont été précédemment et largement discutés.

Dans le but d'introduire en dernière analyse la dimension politique et institutionnelle, nous avons identifié six indicateurs qui permettent selon nous de caractériser la dimension politique et institutionnelle de l'initiative locale d'économie sociale :

- Les objectifs collectifs du vivre ensemble solidaire et écologique (vision éthique et politique);
- La gouvernance démocratique interne;
- La participation à la gouvernance locale;
- La capacité de générer de nouveaux arrangements institutionnels;
- Le rapport aux instances politiques ou aux pouvoirs publics (tensions vs partenariats);
- Les règles, normes et les programmes actuels (liés au secteur ou au marché).

Le système de notation utilisé est le même que celui du *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale* (2003) du Réseau d'investissement social du Québec (RISQ), c'est-à-dire fort (4), adéquat (3). Faible (2) et insuffisant (1). Le tableau 6.2 rend compte des caractéristiques de la dimension politique et institutionnelle des deux initiatives locales d'économie sociale.

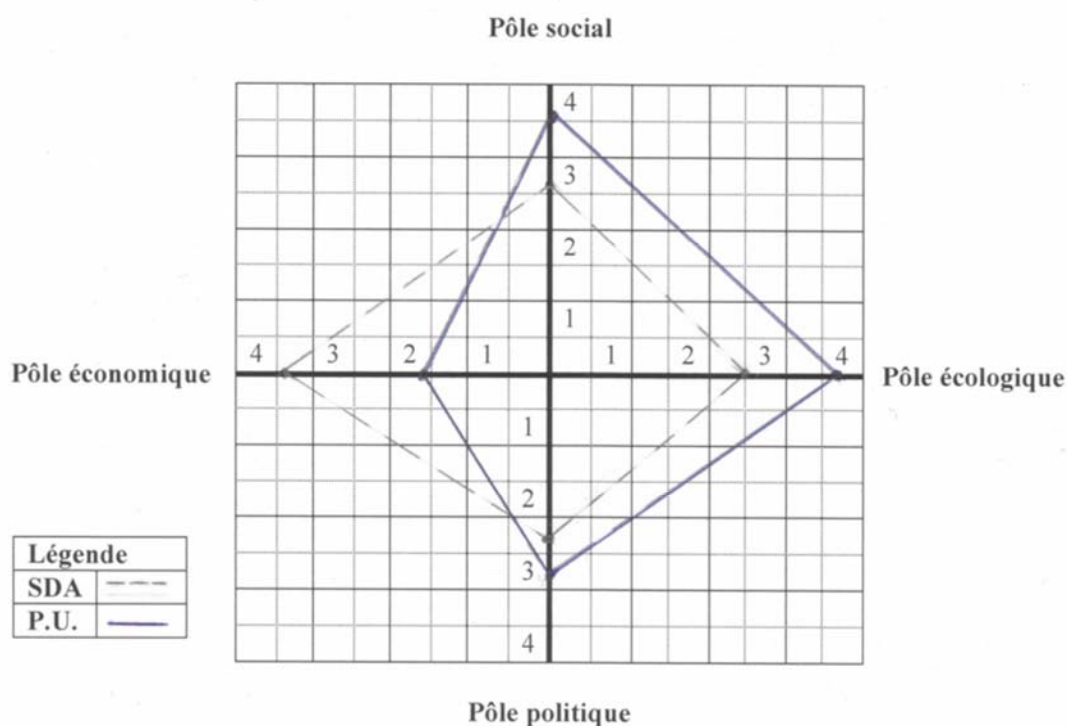
**Tableau 6.2** Dimension politique et institutionnelle de l'organisation

<b>Indicateurs politiques et institutionnels</b>	<b>SDA</b>	<b>PU</b>
Objectifs collectifs du vivre ensemble solidaire et écologique	2	4
Gouvernance démocratique interne	2	3
Participation à la gouvernance locale	2	4
Capacité de générer de nouveaux arrangements institutionnels	4	2
Rapport politique (tensions vs partenariats)	2	2
Règles, normes (liées au secteur ou au marché)	2	2
<b>Moyenne</b>	<b>2,3</b>	<b>2,8</b>

Au total, nous avons réuni dans le tableau 6.3 les moyennes des données des pôles économique, social, écologique et politique afin de l'illustrer à la figure 6.1.

**Tableau 6.3** Tendances moyennes des objectifs économiques, sociaux, écologiques et politiques

<b>Pôles</b>	<b>SDA</b>	<b>PU</b>
Pôle économique	3,4	1,6
Pôle social	2,6	3,6
Pôle écologique	2,5	3,7
Pôle politique	2,3	2,8



**Figure 6.1** Distribution des pôles économique, social, écologique et politique

*En vue d'une durabilité forte*

En revisitant le rapport entre la société, l'économie, la politique et l'écosystème, cela nous permet de revoir le rôle des différents acteurs du développement ou concernés par celui-ci.

Un défi majeur est la capacité des acteurs ou des leaders à mobiliser et à utiliser les ressources de manière créative afin de respecter la mission globale de l'organisation. Les entreprises d'économie sociale ont une responsabilité sociale et environnementale malgré les irritants, c'est-à-dire qu'ils doivent innover en générant de nouveaux arrangements organisationnels et institutionnels. De son côté, l'État doit pouvoir proposer un financement adéquat qui tient compte de la réalité et de la perspective globale des actions menées par l'initiative locale durable. En termes d'appui et de soutien au développement des territoires locaux et régionaux, l'État est donc central. Sa présence doit donc demeurer forte, mais flexible. Les États et les instances internationales ont également un rôle à jouer dans la

régulation du système économique. Bien que les initiatives locales tentent au mieux d'intégrer les dimensions sociale et écologique, elles sont tout de même insérées dans une économie globalisée profondément capitaliste. Les acteurs du système économique (ex. : financeurs, entreprises privées) sont donc appelés à revoir leurs façons de faire afin de se responsabiliser face aux inégalités sociales et économiques ainsi qu'aux crises écologiques. Le mouvement de l'économie sociale s'estime être au cœur du développement durable et de pouvoir donner l'exemple aux entreprises. Or, il y a un écart entre le discours et la pratique. Pourquoi les grands réseaux d'économie sociale ne se sont-ils pas encore dotés d'une politique environnementale ou d'outils qui ont un impact réel sur l'ensemble de leurs membres ? Outre l'intervention de l'État, des cadres institutionnels novateurs créés par des organisations externes peuvent être mis en place, comme l'*Agenda 21 local*. Un cadre normatif qui pourrait certes inspirer le mouvement de l'économie sociale et solidaire. Il demeure le rôle de la société qui peut se classer au rang du « consom'acteur » ou s'investir dans l'espace public. Somme toute, pour que la dimension écologique soit pleinement intégrée dans le mouvement d'économie sociale et solidaire, un cadre normatif sur les plans organisationnel et institutionnel doit être mis en place, non seulement dans l'organisation, mais au sein du secteur, des différentes échelles territoriales, du système économique et de la société. Enfin, en vue d'une durabilité forte, le « paradigme » du développement durable devrait « s'imposer, non seulement dans les discours (ce qui semble maintenant le cas, au moins dans certains milieux), mais aussi dans la pratique (ce qui ne semble pas aller de soi); cela entraînerait un élargissement et un approfondissement de l'économie plurielle, notamment par l'articulation des dimensions sociale, économique et environnementale » (Lévesque, 2007c : 45).



## CONCLUSION

L'objectif de cette recherche était d'examiner les processus par lesquels les initiatives locales d'économie sociale arrivent à concilier leurs objectifs sociaux, économiques et écologiques. Plus spécifiquement, nous voulions dégager les conditions et les moyens qui permettent de faciliter cette conciliation ainsi que les irritants de l'intégration de la dimension écologique au sein d'une initiative locale d'économie sociale. Pour ce faire, nous avons étudié deux organismes montréalais à but non lucratif (OBNL). Il s'agit d'organisations de l'arrondissement Rosemont–La Petite-Patrie, un territoire fertile en matière d'expériences de développement durable. La première initiative locale, les *Services horticoles, Les Pousses urbaines*, œuvre dans le secteur de l'environnement, et la deuxième, la *Société de développement Angus*, est gestionnaire d'un parc d'entreprises et un promoteur immobilier qui intègre des objectifs écologiques.

Nous avons couvert trois champs de connaissances : le développement durable (Gendron, 2004, 2006, 2007 ; Smouths, 2005 ; Vaillancourt, 1995, 2010), l'économie sociale et solidaire (Lévesque, 1999, 2003, 2007, 2008 ; Laville, 1994, 2007) et le développement local. Sur ce dernier élément, nous avons plus proprement étudié le concept d'initiative locale de développement (Klein, 2006, 2009). Nous avons regroupé ces trois champs de connaissance parce qu'il y avait très peu de travaux publiés sur la perspective écologique ou de développement durable en économie sociale et solidaire. Ces trois approches nous ont permis d'utiliser différentes grilles d'analyse et d'aborder plusieurs sujets : le contexte d'émergence et de développement d'une initiative locale, la mobilisation des ressources, le capital socioterritorial, les rapports sociaux, les dimensions institutionnelle et organisationnelle, la durabilité de l'organisation, la solidarité, la démocratie, etc.

Les réflexions conclusives que nous présentons puisent dans la littérature consultée. La conception et la réalisation du projet de recherche s'appuient également sur une bonne expérience de terrain en économie sociale. Même si les acteurs de l'économie sociale

s'estiment porteurs du développement durable en raison de la finalité sociale « culturellement » intégrée au type d'organisations qu'ils dirigent, il s'agissait de démontrer la capacité réelle qu'ils ont d'intégrer des comportements écologiques au sein de leur organisation et de provoquer des changements institutionnels, organisationnels et socioculturels en ce sens. Ainsi, en tenant compte d'une littérature pauvre sur le thème principal et de pratiques qui ne semblaient pas à première vue pouvoir le faire, nous avons constaté la pertinence théorique et pratique de notre démarche de recherche.

Cette démarche s'est déployée en plusieurs étapes. Tout d'abord, nous avons effectué une revue de la littérature sur les trois thématiques centrales nommées précédemment. Les divers ouvrages nous ont permis de sélectionner un secteur d'observation, celui de l'économie sociale, qui semblait réunir des conditions favorables à une conciliation positive des objectifs sociaux, économiques et écologiques. De plus, une recherche précédente (Hamel, 2009) nous avait permis de cibler un territoire fertile en matière de leadership social et de développement durable et de déceler la présence d'organisations qui avaient le potentiel de réunir ces conditions favorables.

Il était important de choisir une initiative dont la perspective écologique était au cœur de la mission (secteur de l'environnement) et une initiative d'un autre secteur, mais qui serait dotée d'objectifs écologiques. À partir d'un tel échantillon, il devenait possible de les comparer en matière de réalisation de défis écologiques, d'identifier des enjeux propres à chaque catégorie, et, enfin, de montrer ou non qu'il est possible pour une entreprise d'économie sociale qui n'œuvre pas dans le secteur de l'environnement d'adopter des pratiques écologiques. En vue de comprendre le processus de triangulation des objectifs, nous devons déterminer les indicateurs propres aux objectifs sociaux, économiques et écologiques. Ces derniers ont été choisis en fonction de propositions présentes dans la littérature (Klein, 2006, 2009 ; Vaillancourt, 1995, 2010 ; Smouts, 2005) et nous avons principalement pris exemple sur des grilles d'analyse existantes (RISQ, 2003 ; Comeau, 2000). Par la suite, nous avons mené nos entrevues à partir des indicateurs établis (voir le chap. II).

Trois questions principales ont été retenues. Elles ont guidé notre analyse des deux initiatives étudiées. En premier lieu, nous voulions savoir si les entreprises arrivaient à concilier positivement leurs objectifs sociaux, économiques et écologiques. Delà, nous pouvions révéler les conditions de réussite et les moyens que les acteurs entreprennent pour y arriver. Ensuite, nous voulions savoir si les entreprises du secteur de l'environnement réussissaient à mieux concilier les trois dimensions évoquées que celles appartenant à d'autres sous-secteurs d'activité. La troisième question de recherche visait à extraire les principaux éléments qui rendent difficile l'intégration de la dimension écologique dans les pratiques de production, de consommation et de gestion d'une initiative locale d'économie sociale à vocation environnementale.

### *Les hypothèses de recherche*

Nos réflexions tirées de la littérature sur les entreprises d'économie sociale montréalaises ont permis de formuler une hypothèse centrale et trois hypothèses secondaires. Les résultats de cette recherche nous ont permis de confirmer l'hypothèse centrale et deux des hypothèses secondaires et d'infirmer une des hypothèses secondaires.

*- Hypothèse centrale — De façon globale, les entreprises d'économie sociale montréalaises intègreraient peu ou pas la dimension écologique.*

Les entreprises d'économie sociale montréalaises intègrent peu la dimension écologique au sein de leur organisation. Le portrait régional de l'économie sociale à Montréal, réalisé en 2006 pour le compte du Sommet sur l'économie sociale et solidaire, dénombre 532 entreprises d'économie sociale. Selon le *Portrait exploratoire d'établissements d'économie sociale actifs dans le secteur de l'environnement*, 46 établissements d'économie sociale intègrent la dimension environnementale dans leur organisation (Fontan et Hamel, 2009). Pour notre recherche, nous retenons cinq conclusions pertinentes de la réalisation de ce portrait :

1. *Une définition du secteur de l'environnement qui demande à être approfondie*  
Il n'y a pas une définition claire et consensuelle sur le sous-secteur environnemental. Les définitions actuelles ne permettent pas de rendre compte des nouvelles tendances observées. Il y aurait sensiblement une conjoncture pour présenter la dimension environnementale à la fois comme un sous-secteur d'activité de l'économie sociale et comme une des dimensions de la mission d'une entreprise d'économie sociale, comme l'est la finalité de rencontrer des objectifs sociaux et économiques.
2. *Un besoin de mettre en place un ou des réseaux d'affaires en économie sociale*
3. *Un besoin d'outils et de solutions pour une meilleure gestion environnementale*
4. *Une tension est observable entre le marché, l'économie sociale et le développement durable*  
Les entreprises d'économie sociale ont besoin de ressources publiques pour assurer leur compétitivité sur le marché, développer de nouveaux marchés et mettre en place un dispositif intermédiaire consacré à l'économie sociale pour des services. Notons que le modèle socioéconomique de développement plus solidaire et plus écologique implique des coûts plus élevés comparativement à un modèle qui vise uniquement la rentabilité financière.
5. *Il existe peu ou pas de cadres de référence à l'intégration de la dimension environnementale au sein des entreprises ou organisations de l'économie sociale*

Ces constats indiquent qu'il y a des irritants de nature sectorielle (1 et 2) et institutionnelle (3 et 5) et d'autres qui relèvent du système économique (4).

Nous avons également soulevé les limites de deux politiques publiques de la Ville de Montréal que sont le *Premier plan stratégique de développement durable de la collectivité montréalaise* et *Un partenariat en économie sociale pour un développement solidaire et durable* (voir la sect. 3.1.1). Bien que la première politique ait permis de rassembler des acteurs politiques et de groupes écologistes pour émettre des conseils pour l'élaboration de ce plan, il demeure que les retombées se mesurent en termes de soutien à certaines initiatives de développement durable sur le territoire montréalais, dont quelques-unes peuvent être des entreprises collectives.

La seconde politique se résume à l'énoncé de mesures incitatives pour l'administration publique montréalaise à l'effet de privilégier les entreprises d'économie sociale lors de l'achat de produits ou lors du lancement d'appels de services. Dans les deux cas, il n'y a pas de mesures, de règles, de normes ou de volonté formelle qui obligent la Ville de Montréal à privilégier un mode de développement solidaire et écologique. En d'autres termes, c'est la logique de marché qui prône.

En tenant compte des constats que nous venons de dégager, une initiative locale d'économie sociale à vocation environnementale trouvera difficilement son compte dans ces deux plans, d'autant plus qu'ils sont rattachés à des organes différents de l'administration montréalaise.

*- Première hypothèse secondaire - Les initiatives qui intégreraient la dimension environnementale se scinderaient en deux groupes d'initiatives : un premier groupe, où l'intégration de la dimension écologique serait au cœur de la mission et des activités de l'entreprise; et un deuxième groupe, où cette intégration serait marginale, périphérique, secondaire ou partielle.*

Il existe effectivement deux groupes d'initiatives locales d'économie sociale qui intègrent la dimension environnementale. À Montréal, 39 % des entreprises qui intègrent la dimension environnementale appartiennent au secteur de l'environnement (Fontan et Hamel, 2009). Elles œuvrent principalement dans les sous-secteurs de la récupération, du recyclage, de la réutilisation, de la sensibilisation et de la gestion des matières résiduelles. Cependant, 61 % des entreprises sont des organisations dont la vocation première n'est pas environnementale. La vocation secondaire est souvent directement liée à la question environnementale. Ainsi, nous pouvons dire que l'intégration de la dimension écologique de la *Société de développement Angus* est périphérique, mais elle est centrale pour les *Services horticoles*, *Les Pousses urbaines*. Dans ce dernier cas, cette dimension est à la fois considérée comme un impératif ou une condition ainsi qu'une finalité éthique.

Bien que nous ayons montré qu'il existe deux groupes d'initiatives d'économie sociale, une recherche plus approfondie permettrait de distinguer possiblement d'autres catégories ou sous-catégories.

*- Deuxième hypothèse secondaire - Les initiatives qui réussiraient à concilier durablement les trois dimensions – écologique, sociale et économique – appartiendraient au secteur de l'environnement.*

Nous infirmons cette hypothèse. Les initiatives du secteur de l'environnement ne réussissent pas à mieux concilier leurs objectifs sociaux, écologiques et économiques que celles dont la vocation première n'est pas environnementale. Par contre, elles réussissent à mieux harmoniser leurs objectifs sociaux et écologiques et à les prioriser face aux pressions émanant du besoin de rentabilité financière. En d'autres termes, leur viabilité économique est faible. Leur double finalité (sociale et écologique) se confronte à un marché qui exclut les coûts sociaux et environnementaux. Elles sont donc plus sensibles au cadre normatif institutionnel et politique qui permet d'encadrer les systèmes économiques international, national, régional et local.

Une initiative de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale dans le secteur de l'environnement a généralement des coûts plus élevés qui sont liés à une clientèle plus vulnérable ou à une main-d'œuvre moins performante due au contexte de formation (par exemple, les entreprises d'insertion). Les coûts sociaux sont donc plus importants et l'entreprise aura plus de difficulté à être concurrente sur le marché, notamment lorsqu'une telle entreprise sociale est à dominante marchande. L'étude de cas les *Services horticoles*, *Les Pousses urbaines* est un bon exemple. La mission sociale des *Pousses urbaines* est la même que celle d'une entreprise d'insertion. Or, elle n'a aucune reconnaissance des pouvoirs publics en ce sens. Par conséquent, le soutien financier lié à la mission sociale est non récurrent. Au total, la dimension économique de l'entreprise est très faible. Cette situation démontre une certaine limite à notre démarche de recherche. Serait-il possible qu'une initiative de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale qui a une reconnaissance en tant qu'entreprise d'insertion ait de meilleurs résultats économiques ? Il est possible que la

réponse soit positive. Le cas échéant, nous aurions pu confirmer notre deuxième hypothèse secondaire. Nous pourrions également prendre l'exemple d'une initiative d'économie sociale dans le secteur de l'environnement qui a émergé davantage d'un contexte d'aspirations que de nécessités. La *Coop la Maison verte* est un bon exemple. Elle propose des solutions écologiques pour la maison et des ressources en consommation responsable. Elle fut d'ailleurs la première coopérative de solidarité en environnement au Canada. Serait-il possible qu'elle arrive à mieux concilier ses objectifs qu'une initiative dont la dimension écologique est périphérique? Une fois de plus, nous aurions tendance à répondre positivement. De là peuvent surgir de nouvelles pistes de recherche.

*- Troisième hypothèse secondaire - La conciliation des dimensions économique, sociale et écologique serait facilitée par un contexte territorial local qui lui serait favorable, c'est-à-dire par la présence d'un leadership individuel ou collectif écologique local; par la présence d'un cadre institutionnel ou d'un capital socioterritorial favorable; et par la volonté et la capacité des acteurs d'innover en ce sens.*

Nous confirmons cette dernière hypothèse. La conciliation des dimensions économique, sociale et écologique est facilitée par un contexte territorial local qui lui est favorable à cause de trois conditions considérables. La présence d'un leadership écologique local a été largement démontrée à la section 3.1.3. Non seulement l'arrondissement Rosemont–La Petite-Patrie compte, à Montréal, près du quart des entreprises d'économie sociale qui intègrent la dimension écologique, mais le quartier Rosemont a été marqué par une pensée écologiste depuis près de 30 ans. Chacun des projets présentés démontre un leadership écologique dans ses activités et son secteur d'activité. De plus, il existe des passerelles entre ces initiatives (activités, concertation, action concertée, etc.). L'exemple du Concerto de Rosemont sur le développement durable est éclairant. Il a réuni les acteurs de tous les milieux (politique, socioéconomique, institutionnel, académique, social, écologique, communautaire, etc.) autour des enjeux environnementaux et de développement durable du territoire de Rosemont. En somme, il y a une présence d'un leadership individuel et collectif. Il s'agit d'une condition majeure lorsque les acteurs d'économie sociale nécessitent des ressources en développement durable, des appuis ou un soutien local.

Dans le même ordre d'idées, la Corporation de développement économique communautaire (CDÉC) Rosemont–Petite-Patrie appuie, à travers diverses mesures, les initiatives de développement durable. Elle assure, entre autres, un certain leadership écologique local. Ce cadre institutionnel socioéconomique local renforce le fonctionnement de l'organisme, en particulier la dimension économique. Dans l'ensemble, le capital socioterritorial local favorise la consolidation et le développement d'initiatives durables d'économie sociale. Fontan et Klein (2004) sous-entendent le capital socioterritorial ainsi :

[...] Un espace et une temporalité déterminés, d'un ensemble de ressources environnementales et sociales pouvant être mobilisées et mises en valeur par des acteurs individuels ou collectifs. La qualité et la valeur économique de ce capital — environnemental, humain, social, culturel, politique, ethnique, de genre, de classe, etc. — sont plus ou moins intériorisées par les différents acteurs d'un territoire. Ces acteurs sont porteurs de visions de développement à la fois convergentes et divergentes en fonction de leurs connaissances et leurs intérêts. [...]. L'expression capital socioterritoriale rend compte du cadre social dans lequel la mobilisation des ressources est opérée par des acteurs. Ce cadre est celui des relations humaines, plus précisément des rapports sociaux, donc des liens horizontaux et verticaux qui s'actualisent au quotidien entre des acteurs. Des liens à partir desquels s'opère une densification ou une dilution des relations sociales. Cette densification est porteuse de cohésion (intégration-insertion). Elle est aussi porteuse de processus d'exclusion et de marginalisation (p. 139-140).

En dernier lieu, toutes ces conditions ne pourraient se déployer pleinement s'il n'y avait pas la volonté et la capacité des acteurs d'innover en vue d'intégrer une perspective écologique dans leurs visions du développement et dans leurs pratiques. Les deux études de cas nous ont démontré que les acteurs ont certes la volonté et la capacité, à diverses échelles (institutionnelle ou sociale), de transformer leurs processus de production, de consommation et de gestion.

### ***Limites de la recherche***

Ce mémoire comporte quelques limites quant à l'étendue des réponses aux questions de recherche qui ont guidé notre démarche de travail. Une première limite se rapporte à la taille de notre échantillon. Dans un premier temps, même si nous avons sélectionné une initiative dont la vocation écologique est centrale, et l'autre périphérique, le nombre d'initiatives nous



paraît insuffisant pour représenter la diversité des tendances présentes sur le terrain. Nous associons cette diversité aux différents degrés d'intégration de la dimension écologique (centrale, partielle) dans les processus de production, de gestion et de consommation ou aux divers sous-secteurs d'activité, qu'ils soient secondaires ou subséquents. Nous avons d'ailleurs suggéré d'étudier une entreprise d'économie sociale émanant du besoin de répondre à des aspirations, telle que la Coop la Maison Verte. Par le fait même, nos deux initiatives sont des organismes à but non lucratif (OBNL). Le choix de la formule juridique (OBNL ou Coop) pourrait être un critère d'échantillon.

Une seconde limite se rapporte à la grille d'analyse des indicateurs écologiques. D'un point de vue théorique, nous avons pris modèle sur les approches de développement durable de Gendron, de Smouts et de Vaillancourt. Du point de vue pratique, nous avons rencontré une diversité de grilles d'indicateurs pour des organisations communautaires ou des entreprises privées. Or, nous n'avons relevé aucune grille adaptée à une organisation d'économie sociale qui soit pertinente pour la conduite de notre recherche. En somme, une grille plus fine sur les objectifs écologiques pourrait être élaborée en partenariat avec des acteurs issus de groupes écologiques et de chercheurs en environnement ou en développement durable. Dans le même ordre d'idées, la grille des indicateurs sociaux et économiques du RISQ date depuis 2003. Sa mise à jour tenant compte des nouvelles réalités serait pertinente.

Par surcroît, la définition du secteur de l'environnement en économie sociale demande à être approfondie. Il n'y a pas une définition claire et consensuelle sur le sous-secteur environnemental. Les définitions en cours ne permettent pas de rendre compte de la diversité des pratiques rencontrées sur le terrain et des nouvelles tendances observées.

Une quatrième limite a trait aux données disponibles en économie sociale de la grande région de Montréal. Nos données statistiques relèvent de l'année 2006. Par conséquent, elles ne concordent pas avec notre période d'entrevue à l'automne 2009. Notons qu'en 2008, un portrait statistique de l'économie sociale de la région de Montréal, sous la direction de Marie J. Bouchard, a été réalisé. Cette étude révélait qu'il y avait 3590 établissements d'économie sociale. Ce sont donc les établissements d'une entreprise ou d'une organisation qui font

l'objet de la recherche. Nous n'avons pas tenu compte de ce portrait, car l'unité d'observation statistique n'était pas la même que la nôtre (Bouchard *et al.*, 2008). De nouvelles données permettraient de mettre à jour les nouvelles réalités du terrain. Il faudrait d'ailleurs que l'ensemble des chercheurs et des acteurs de l'économie sociale fasse consensus sur l'unité de mesure.

### ***Nouvelles pistes de recherche***

La principale contribution de notre étude au développement de nouvelles connaissances est d'avoir pu documenter les processus de conciliation concrets des objectifs sociaux, économiques et écologiques au sein de deux initiatives d'économie sociale. Cette contribution permet d'ouvrir de nouveaux horizons vers de nouvelles questions de recherche relatives à l'intégration de la perspective écologique en économie sociale et en développement local.

La précédente section sur les limites de cette recherche a par ailleurs soulevé quelques pistes de recherche. Notons seulement deux autres pistes. Il serait d'abord bénéfique de pouvoir étudier deux groupes d'initiatives (intégration centrale ou périphérique) dans un milieu rural. La comparaison avec le milieu urbain serait également profitable en vue d'une compréhension élargie, voire nationale. De même, une comparaison avec d'autres initiatives d'économie sociale à l'échelle internationale, par exemple *Au Fil de l'Eau*<sup>28</sup>, un projet global de développement durable des voies d'eau en France.

Les entreprises privées, comparativement aux entreprises d'économie sociale, semblent récupérer la note médiatique en matière d'intégration des principes de responsabilité sociale et environnementale. En d'autres termes, il est plus fréquent d'entendre parler de grandes entreprises qui produisent des rapports de développement durable que celle de l'économie sociale. Ne serait-ce pas parce que les entreprises d'économie sociale, par leur nature juridique, croient être « naturellement » responsables sur les plans social et écologique ? Le tout demeure à mesurer. Il serait profitable, tant pour les acteurs des entreprises privées que

---

<sup>28</sup> Informations : [www.aufildeleau.eu](http://www.aufildeleau.eu)

de l'économie sociale, de pouvoir comparer leur conciliation des objectifs du développement durable.

### *Nouvelles pistes d'intervention*

Cette recherche a révélé plusieurs irritants quant à la conciliation des trois types objectifs d'une initiative locale d'économie sociale, et plus particulièrement à l'intégration de la dimension écologique dans les processus de production, de consommation et de gestion. Nous pourrions accorder une recommandation pour chacun de ces irritants, mais la liste serait probablement trop longue. Toutefois, il a été révélé à plusieurs reprises que le principal irritant est la quasi-absence de l'État en ce qui concerne des mesures d'appui aux initiatives d'économie sociale qui intègrent une dimension écologique. Par ailleurs, le cadre institutionnel est non intégré et les missions sociales et écologiques sont attribuées à divers ministères ou organes administratifs, ce qui complexifie les démarches des organisations. De plus, le rôle de l'État quant à la régulation d'un marché qui externalise les coûts sociaux et environnementaux devrait être prééminent. Au total, l'État devrait tenir compte des nouvelles réalités, des nécessités et des aspirations des communautés en renouvelant ou en développant des normes, des règles et des programmes et remanier leur appareil administratif de manière cohérente et intégrée en vue d'adopter concrètement le paradigme du développement durable. La piste d'intervention liée à la dimension politique et institutionnelle est donc majeure.

En ce qui concerne le mouvement de l'économie sociale au Québec, les grands réseaux (Chantier de l'économie sociale et Conseil québécois de la coopération et de la mutualité) devraient être en mesure de négocier avec l'État ces différentes questions relatives à la dimension politique et institutionnelle. De plus, ils pourraient développer, en partenariat avec des groupes écologistes et des chercheurs, des outils et des ressources en matière de développement durable et de pratiques écologiques sur les plans de la production, de la consommation et de la gestion. Bien que ces outils soient essentiels pour les entreprises, il demeure qu'il faut que ces dernières soient sensibilisées à cette vision du mode de développement. À notre avis, seule une politique verte concrète au sein des grands réseaux, où les membres devraient en quelque sorte s'y conformer, pourrait avoir un impact

structurant. À l'instar de la finalité sociale qui est viscéralement intégrée dans la mission d'une entreprise d'économie sociale, l'impératif écologique pourrait le devenir autant. Par exemple, lorsque le RISQ évalue les indicateurs sociaux et économiques d'une entreprise d'économie sociale qui n'œuvre pas dans le secteur environnemental en vue de la financer ou non, il pourrait tenir compte d'indicateurs écologiques en matière de gestion et de consommation.

Les organisations et les entreprises d'économie sociale ont la responsabilité sociale et environnementale de transformer leurs modes de production, de consommation et de gestion malgré les irritants. Le fait d'imputer uniquement cette responsabilité à l'État ou à la logique de marché dominante est aussi un irritant. Les entreprises collectives doivent donc dépasser les irritants existants en vue de créer de nouveaux arrangements organisationnels et institutionnels.

Dans tous les cas, les limites propres au système capitaliste a tendance à façonner les pratiques des institutions, des organisations et des individus. Ce système fondé sur une logique de croissance économique et d'accumulation donne l'illusion que la sphère économique est autonome. Ce phénomène historiquement construit tend alors à englober les autres institutions constitutives de la société. Par conséquent, l'externalisation des coûts sociaux ou écologiques dans les activités économiques apparaît comme un état de fait « naturel ». De plus, cette logique capitaliste donne l'illusion que l'accumulation du capital est un phénomène indispensable à toute politique pouvant résoudre des problèmes et que l'accroissement de la consommation est source d'augmentation du bien-être. Or, nous constatons que ce système économique dominant est un « prédateur de ressources premières et destructeur d'écosystèmes » et générateur d'inégalités sociales et économiques. Le réchauffement climatique, la pauvreté et l'exclusion sociale, l'insécurité alimentaire, le désenchantement culturel, la concentration des pouvoirs économique et politique au main d'une élite, la violence, les guerres, l'absence de régulation, les crises économiques, et bien d'autres faits ou situations, ne sont que des conséquences directes ou indirectes de cette logique accumulative. Si l'accumulation du capital est source de légitimité pour la mise en place de politiques sociales et environnementales, toute nouvelle piste d'intervention de

développement durable se butera aux limites de cette illusion. Somme toute, l'ensemble des irritants nous permet d'affirmer qu'en vue d'une durabilité forte d'une initiative locale d'économie sociale, un cadre normatif doit être mis en place non seulement dans l'organisation, mais au sein du secteur, de la collectivité locale, des institutions publiques, du système économique et de la société en général, ceci à toutes les échelles territoriales.

Pour conclure, la société entière doit revisiter le rapport entre *Économie-Humain-Nature*. La nature ne constitue pas un pourvoyeur de ressources à utiliser sans aucune considération morale ou éthique. Nous avons tendance à oublier que les rapports sociaux sont inscrits à l'intérieur d'un écosystème. Une vision moins anthropocentrique du développement durable s'impose et des compromis sociaux innovateurs autour d'un modèle de développement solidaire et écologique sont donc impératifs. Malgré les études scientifiques de toute sorte et de tout horizon, la temporalité de l'entité « Nature », comprise comme l'univers ou la terre, est difficilement saisissable à long terme. La problématique du réchauffement climatique est exemplaire en ce sens. Quant à la durée de la vie humaine et des sociétés qui la composent, son inscription dans l'écosystème semble si fragile et est limitée dans le temps. La perspective de développement durable vient alors concilier les temporalités humaines et écologiques par son principe de solidarité intergénérationnelle. Or, cette dernière sera nécessairement en contradiction avec la logique économique actuelle et dominante où les décisions à court terme externalisent les considérations sociales et écologiques. Parallèlement, nul ne peut nier aujourd'hui l'importance d'intégrer une perspective éthique dans toute activité économique. Selon Hans Jonas, l'inclusion de l'éthique repose sur le principe de responsabilité « à longue distance » des êtres humains actuels et futurs face au devenir humain et naturel. Selon le philosophe, le principe de responsabilité de l'agir humain à l'époque moderne pourrait se qualifier de responsabilité métaphysique; c'est-à-dire une responsabilité transindividuelle et transsociale à l'égard du monde humain et naturel, soit aussi une forme de « responsabilité ontologique à l'égard de l'idée de l'homme » et une éthique de la survie (Jonas 1992 : 69). En somme, l'obligation face à la postérité et l'obligation de l'existence sont des impératifs. Hans Jonas avait compris que la nécessaire prise de conscience de notre puissance se réalise en concordance avec une reconnaissance de la vulnérabilité de l'espèce humaine et de la nature. Dans cette optique, l'inclusion de

l'éthique vient redéfinir les rapports entre la société, la biosphère et l'économie. Enfin, les acteurs de l'économie sociale semblent porteurs d'une telle vision éthique du mode de développement. Néanmoins, la cohérence entre leurs discours et leurs pratiques demeure la véritable mesure. En ce sens, la durabilité écologique (protection et conservation de l'écosystème – utilisation des ressources naturelles, gestion écologique des déchets et économie d'énergie) doit être une condition, au même titre que la durabilité sociale est une finalité, et la durabilité économique, un simple moyen pour assurer un vivre ensemble écologique et solidaire actuel et futur. Pour ce faire, un changement global de direction s'impose sur les plans institutionnel et culturel. Liées aux irritants discutés dans cette étude, les transformations nécessaires sont donc majeures. Est-ce possible ? Le Québec pourrait certainement devenir un exemple en adoptant un véritable cadre normatif qui privilégie le bien-être des collectivités locales et la protection des écosystèmes. Il demeure que le cadrage épistémique pour instaurer une telle économie politique écologique et solidaire ne trouvera pas ses assises dans la logique d'accumulation du capital actuelle. Les tenants de la décroissance économique n'auraient-ils pas eu raison ?

« On ne résout pas un problème avec les modes de pensée qui l'ont engendrés »

Albert Einstein

## APPENDICE A

## FORMULAIRE DE CONSENTEMENT LIBRE ET ÉCLAIRÉ

\*\*\*\*\*

*L'articulation tripolaire : les moyens de concilier les objectifs sociaux, économiques et écologiques en économie sociale et solidaire. Deux cas d'initiatives d'économie sociale de l'arrondissement Rosemont-La Petite-Patrie à Montréal*

**Responsable du projet :**

Mélanie Hamel, étudiante à la maîtrise en sociologie, Université du Québec à Montréal (UQAM)  
melmusak@hotmail.com

**Directeur de l'étudiante :**

Jean-Marc Fontan, professeur au Département de sociologie, Université du Québec à Montréal (UQAM), Montréal, Québec  
fontan.jean-marc@uqam.ca

**Département, centre ou institut :**

Université du Québec à Montréal

**BUT GÉNÉRAL DU PROJET**

Vous êtes invité à prendre part à ce projet visant à comprendre dans quelles conditions les initiatives d'économie sociale arrivent à concilier les objectifs économiques, sociaux et écologiques; et plus attentivement : d'analyser les processus qui permettent d'atteindre cette conciliation, tout autant que ses contraintes ou ses obstacles.

**PROCÉDURE**

Votre participation consiste à donner une entrevue individuelle au cours de laquelle il vous sera demandé de décrire et d'expliquer, entre autres choses, vos expériences, vos savoirs, vos perceptions et vos perspectives en tant que membre, employé ou bénévole, sur la conciliation des objectifs sociaux, économiques et écologiques de votre organisation d'économie sociale. Cette entrevue est enregistrée sur minidisque avec votre permission et prendra de 1 heure à deux heures de votre temps. Le lieu et l'heure de l'entrevue sont à convenir avec l'interviewer. La transcription sur support informatique qui en suivra ne permettra pas de vous identifier.

Nous aborderons principalement les questions relatives (conditions, contraintes, etc.) au processus d'articulation des trois objectifs de l'initiative locale d'économie sociale.

**AVANTAGES et RISQUES**

Votre participation contribuera à l'avancement des connaissances par une meilleure compréhension de l'équilibre des dimensions sociale, économique et écologique des initiatives d'économie sociale. Il n'y a pas de risque d'inconfort important associé à votre participation à cette rencontre. Vous devez cependant prendre conscience que certaines

questions pourraient raviver des émotions désagréables liées aux défis que peut engendrer la conciliation des objectifs au sein d'une organisation. Vous demeurez libre de ne pas répondre à une question que vous estimez embarrassante, sans avoir à vous justifier. Une ressource d'aide appropriée pourra vous être proposée si vous souhaitez discuter de votre situation. Il est entendu que l'interviewer peut décider de suspendre ou de mettre fin à l'entrevue s'il estime que votre bien-être est menacé.

#### CONFIDENTIALITÉ

Il est entendu que les renseignements recueillis lors de l'entrevue sont confidentiels et que seuls les membres de l'équipe de recherche auront accès à votre enregistrement et au contenu de sa transcription. Le matériel de recherche (minidisque et transcription) ainsi que votre formulaire de consentement seront conservés séparément sous clé à la demeure personnelle de la responsable de l'étude pour la durée totale du projet. Les minidisques ainsi que les formulaires de consentement seront détruits deux ans après les dernières publications.

#### PARTICIPATION VOLONTAIRE

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure et que par ailleurs vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas et à votre demande, les renseignements vous concernant seront détruits. Votre accord à participer implique également que vous acceptez que l'équipe de recherche puisse utiliser aux fins de la présente recherche (articles, conférences et communications scientifiques) les renseignements recueillis à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement à moins d'un consentement explicite de votre part.

#### COMPENSATION FINANCIÈRE

Il est entendu que vous ne recevrez pas de compensation financière pour les frais encourus par votre contribution au projet.

#### DES QUESTIONS SUR LE PROJET OU SUR VOS DROITS ?

Vous pouvez contacter la responsable du projet au numéro (514) 251-0891 pour des questions additionnelles sur le projet ou sur vos droits en tant que sujet de recherche. Le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche sur le plan de l'éthique de la recherche ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter la présidente du Comité institutionnel d'éthique de la recherche, Shirley Roy, au numéro (514) 987-3000 # 3532. Elle peut être également jointe au secrétariat du Comité au numéro (514) 987-3000 # 4143.

#### REMERCIEMENTS

Votre collaboration est essentielle pour la réalisation de notre projet et l'équipe de recherche tient à vous en remercier. Si vous souhaitez obtenir un résumé écrit des principaux résultats de cette recherche, veuillez ajouter vos coordonnées ci-dessous :



## SIGNATURES :

Je, \_\_\_\_\_ reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi que l'interviewer a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner. Il me suffit d'en informer la responsable du projet.

Signature du sujet :

Date :

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

Signature du chercheur responsable ou de son, sa délégué(e) :

Date :

*\*Veuillez conserver le premier exemplaire de ce formulaire de consentement pour communication éventuelle avec l'équipe de recherche et remettre le second à l'interviewer.*



## APPENDICE B

## QUESTIONNAIRE DE L'ENTREVUE

1. Selon vous, que signifie le développement durable ?
2. Quelles sont vos réalisations en développement durable ?
3. Quels sont vos objectifs sociaux (durabilité sociale) ?
4. Quels sont vos objectifs économiques (durabilité économique) ?
5. Quels sont vos objectifs écologiques (durabilité écologique) ?
6. Pouvez-vous me résumer comment vous conciliez les objectifs sociaux, économiques et écologiques dans :
  - a) La gestion quotidienne ?
  - b) La production ou vos activités ?
  - c) La consommation et l'approvisionnement ?
7. Qu'est-ce qui est possible de concilier ? Pourquoi ? Comment peut-on faire mieux ?
8. Au niveau organisationnel, institutionnel, sectoriel, territorial, du système économique, et de la société :
  - Quelles sont les conditions favorables à une bonne conciliation ? Pourquoi ?
9. Qu'est-ce qui n'est pas possible ou difficile de concilier ? Pourquoi ? Comment peut-on dépasser ces contraintes ou ces irritants ?
10. Quels sont les principaux défis d'une saine conciliation ? Pourquoi ?
11. Quelles sont vos perspectives d'avenir en matière de développement durable ?
12. Quel avenir réserve-t-on à la perspective écologique en économie sociale ?



## APPENDICE C

## GRILLE DES INDICATEURS ÉCONOMIQUES (RISQ)

	<b>Fort (4)</b>	<b>Adéquat (3)</b>	<b>Faible (2)</b>	<b>Insuffisant (1)</b>
<b>Marché</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bonnes parts de marché public ou privé.</li> <li>- Position de leader.</li> <li>- Clientèle croissante et solvable.</li> <li>- Contrats de services fermes ou stables.</li> <li>- Stratégie de promotion et commercialisation bien établie.</li> <li>- Capacité d'agir sur le prix de vente en fonction de la hausse de coûts.</li> <li>- Peu de concurrence.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niche particulière claire, solvable.</li> <li>- Plan de mise en marché bien crédible.</li> <li>- Clientèle fidèle et très ciblée ou capive.</li> <li>- Quelques concurrents.</li> <li>- Contrats ou subventions récurrents.</li> <li>- Certaine capacité d'influence sur les prix.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marché mature offrant des opportunités.</li> <li>- Bonne connaissance du marché mais pas de stratégie clairement établie.</li> <li>- Bon rapport qualité-prix, mais peu de flexibilité.</li> <li>- Concurrence bien établie.</li> <li>- Dépendance sur trop peu de clients.</li> <li>- Forte probabilité d'obtention de contrats ou subventions récurrents.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marché saturé.</li> <li>- Ne démontre pas d'avantage marqué.</li> <li>- Faible connaissance du marché.</li> <li>- Faible stratégie de commercialisation.</li> <li>- Produits coûteux.</li> <li>- Clientèle mal définie.</li> <li>- Forte concurrence.</li> <li>- Aucun contrôle sur les prix de vente.</li> </ul>
<b>Viabilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atteinte de surplus- excédent acquise.</li> <li>- Rentabilité supérieure à celle du secteur.</li> <li>- Ventées en croissance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rentabilité équivalente à la moyenne.</li> <li>- Atteinte de surplus-excédents sous peu.</li> <li>- Croissance régulière.</li> <li>- Flux de trésorerie positif et constant.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rentabilité potentielle.</li> <li>- Ventées régulières.</li> <li>- Flux de trésorerie occasionnellement négatifs mais positifs sur une base annuelle.</li> <li>- Forte probabilité d'obtention de contrats ou subventions récurrents.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faible potentiel de générer un surplus.</li> <li>- Ne couvre que les frais à court terme.</li> <li>- Ventées irrégulières ou insuffisantes.</li> <li>- Difficulté quant au contrôle des coûts.</li> <li>- Pas de croissance significative.</li> <li>- Marges négatives.</li> <li>- Dépendance envers les subventions.</li> </ul>
<b>Exploitation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrôle des coûts d'approvisionnement.</li> <li>- Contrôle du réseau de distribution.</li> <li>- Productivité dynamique.</li> <li>- Maîtrise technologique.</li> <li>- Main-d'oeuvre très expérimentée et reconnue.</li> <li>- Système de contrôle bien établi.</li> <li>- Plan d'affaires adapté et utilisé comme outil de gestion.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sources d'approvisionnement stables.</li> <li>- Réseau de distribution étendu.</li> <li>- Bonnes relations avec les clients et les fournisseurs.</li> <li>- Main-d'oeuvre expérimentée.</li> <li>- Amélioration de la productivité en perspective.</li> <li>- Plan d'affaires adéquat et pouvant être utilisé comme outil de gestion.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planification des achats convenable.</li> <li>- Modification fréquente du réseau de distribution.</li> <li>- Main-d'oeuvre stable.</li> <li>- Production en dents de scie avec périodes de pointe.</li> <li>- Nouvelles technologies peu présente.</li> <li>- Système de contrôle minimal.</li> <li>- Plan d'affaires vague avec peu de liens avec la gestion courante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relations avec les fournisseurs difficiles.</li> <li>- Réseau de fournisseurs limité.</li> <li>- Main-d'oeuvre peu expérimentée, instable.</li> <li>- Faiblesses importantes quant au contrôle de production.</li> <li>- Insuffisance des outils de gestion.</li> <li>- Fréquents changements.</li> <li>- Plan d'affaires avec faiblesses.</li> </ul>
<b>Structure financière</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présence de fonds propres.</li> <li>- Endettement faible ou inférieur au secteur.</li> <li>- Bonne capacité de remboursement.</li> <li>- Liquidités suffisantes.</li> <li>- Bonne capacité de réinvestissement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Endettement inférieur ou égal à la moyenne.</li> <li>- Historique de remboursement positif.</li> <li>- Bonnes liquidités.</li> <li>- Capacité de réinvestissement ou d'obtention de fonds additionnels.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Endettement légèrement supérieur au secteur.</li> <li>- Capacité de remboursement restreinte ou très serrée.</li> <li>- Liquidités minimales.</li> <li>- Réinvestissement limité des surplus excédents.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pertes accumulées mais restructuration possible.</li> <li>- Hésitation et refus des créanciers.</li> <li>- Endettement important.</li> <li>- Faiblesse ou absence de capacité de remboursement à court terme.</li> <li>- Potentiel de réinvestissement à long terme incertain, pas de liquidités.</li> </ul>
<b>Qualité de l'actif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrepise à l'avant-garde.</li> <li>- Bon entretien.</li> <li>- Endettement neuf.</li> <li>- Moderne.</li> <li>- Excellente qualité.</li> <li>- Solide valeur de revente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- À jour dans la technologie et adaptés.</li> <li>- Immobilisations suffisantes et fonctionnelles.</li> <li>- Qualité supérieure à la moyenne.</li> <li>- Bonne valeur de revente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peu d'actifs mobiliers ou immobiliers.</li> <li>- Faible valeur de revente des inventaires.</li> <li>- Actifs non complétabilisés (dons) ou largement amortis.</li> <li>- Dépenses d'entretien normales.</li> <li>- Quelques intangibles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vieillessement de l'actif.</li> <li>- Inventaires déuets.</li> <li>- Rythme de production irrégulier.</li> <li>- Equipement et méthodes dépassés.</li> <li>- Beaucoup d'intangibles.</li> </ul>



## APPENDICE D

## GRILLE DES INDICATEURS SOCIAUX (RISQ)

	Fort (4)	Adéquat (3)	Faible (2)	Insuffisant (1)
<b>Finalité sociale : Concordance avec les 4P</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processus démocratique solide, très bien établi et opérationnel.</li> <li>- Prise en charge collective démontrant un impact important sur la problématique.</li> <li>- Production de biens et services à finalité sociale bien définie et reconnue par milieu.</li> <li>- Primauté de la personne sur le capital favorisant partage du patrimoine collectif et redistribution de la richesse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processus démocratique établi et opérationnel.</li> <li>- Prise en charge démontrée.</li> <li>- Finalité sociale des biens et services formulée de manière informelle mais reconnue par le milieu.</li> <li>- Orientations manifestes quant à l'attente et la redistribution des surplus vers la collectivité ou le collectif.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participation au processus démocratique structurel.</li> <li>- Prise en charge collective en développement.</li> <li>- Finalité sociale de biens et de services restreinte à un plus petit groupe mais pertinente en regard de la mission.</li> <li>- Orientations annoncées quant à l'attente et la redistribution des surplus vers la collectivité ou le collectif.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participation au processus démocratique mal définie.</li> <li>- Prise en charge collective non démontrée.</li> <li>- Finalité sociale de biens et de services non démontrée ou peu pertinente.</li> <li>- Orientations floues quant à la redistribution des surplus.</li> </ul>
<b>Ancrage dans le milieu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fort soutien de la communauté locale ou sectorielle.</li> <li>- Liens directs avec PLACÉ ou orientations sectorielles prioritaires.</li> <li>- Application du milieu dans les instances.</li> <li>- Forte présence des partenaires au financement et projet de l'entreprise.</li> <li>- Encadrement technique présent et soutenu des partenaires si requis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intérêt démontré par plusieurs intervenants du milieu local ou sectoriel.</li> <li>- Appui du milieu par le prêt de ressources ou d'expertise.</li> <li>- Présence de certains partenaires au financement du projet de l'entreprise.</li> <li>- Encadrement technique régulier des partenaires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entreprise impliquée dans son milieu démontrant un certain leadership.</li> <li>- Appui moral des partenaires du milieu confirmant la concordance du projet avec les besoins de la communauté visée.</li> <li>- Présence timide de quelques partenaires au financement.</li> <li>- Encadrement technique ponctuel des partenaires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entreprise isolée et peu impliquée dans son milieu.</li> <li>- Peu de concordance entre le produit ou service développé et les besoins du milieu sectoriel ou local.</li> <li>- Absence de partenaires locaux ou sectoriels au financement du projet.</li> <li>- Absence ou non-pertinence de l'encadrement technique.</li> </ul>
<b>Équipe de direction</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maîtrise de la mission et des orientations.</li> <li>- Expertise très solide dans le secteur et en management.</li> <li>- Style de gestion proactif.</li> <li>- Complémentarité de l'équipe.</li> <li>- Réunions d'équipe efficaces.</li> <li>- Maîtrise des facteurs de succès.</li> <li>- Image sérieuse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bonne compréhension de la mission poursuivie.</li> <li>- Expérimentée dans l'ensemble.</li> <li>- Expertise en gestion et bonne connaissance du secteur.</li> <li>- Réunions d'équipe régulières et efficaces.</li> <li>- Atteinte des objectifs fixés.</li> <li>- Bien au fait des facteurs de succès.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conscience de la mission mais surtout axé sur les objectifs.</li> <li>- Connaissance de base en gestion et du secteur.</li> <li>- Les leaderships reposent plus sur les personnes que sur l'équipe de direction.</li> <li>- Réunions d'équipe peu fréquentes mais dynamiques et efficaces.</li> <li>- Présence d'une relève.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peu enlignée en regard de mission, axée sur opérations non pertinentes.</li> <li>- La direction repose sur une personne.</li> <li>- Expérience discutable.</li> <li>- Base très sommaire en gestion.</li> <li>- Connaissance stricte du secteur.</li> <li>- Planification quasi absente ; Réactive.</li> <li>- Relève pas prête.</li> <li>- Facteurs de succès peu maîtrisés.</li> </ul>
<b>Conseil d'administration</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bon soutien à l'équipe de direction.</li> <li>- Bonne relation avec les partenaires.</li> <li>- CA fréquents et efficaces.</li> <li>- Bonne connaissance des dossiers (exige infos à jour de la part de la direction).</li> <li>- Expertise pertinente, diversifiée.</li> <li>- Intérêt marqué.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CA réguliers et actifs sur demande de la direction.</li> <li>- Expertise pertinente.</li> <li>- Bien au fait des dossiers et des facteurs critiques.</li> <li>- Intérêt exprimé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relativement impliqué.</li> <li>- Connaissance de son rôle.</li> <li>- Groupe homogène et issu du même secteur que le projet.</li> <li>- Prise de décision lente.</li> <li>- Connaissance générale du projet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Petit groupe diffus, peu ciblé.</li> <li>- Rencontres rares et peu flexibles.</li> <li>- Suivi plus ou moins présent.</li> <li>- Prise de décision reposant sur la direction.</li> <li>- Membres du conseil passifs.</li> <li>- Peu au fait des facteurs critiques.</li> </ul>
<b>Ressources humaines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personnel impliqué envers la mission.</li> <li>- Participation à la gestion.</li> <li>- Création d'emplois durables.</li> <li>- Bonne formation.</li> <li>- Bonnes conditions de travail.</li> <li>- Apport solide à l'intégration sur le marché du travail.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivés par la mission.</li> <li>- Consultés dans les processus.</li> <li>- Création d'emplois durables.</li> <li>- Présence d'un plan de formation.</li> <li>- Conditions de travail en croissance.</li> <li>- Apport significatif à l'intégration au marché du travail.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plus ou moins conscients de la mission.</li> <li>- Informés des processus de gestion.</li> <li>- Emplois maintenus.</li> <li>- Intentions quant à la formation.</li> <li>- Qualité d'emploi normale ou légèrement sous la moyenne.</li> <li>- Peu d'apport à l'intégration au travail.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Méconnaissance de la mission.</li> <li>- Pas impliqué dans les processus.</li> <li>- Emplois précaires.</li> <li>- Salaire minimum sans perspectives de croissance.</li> <li>- Pas d'activités de formation.</li> <li>- Pas d'apport à l'intégration au travail.</li> </ul>





## APPENDICE E

## GRILLE DES INDICATEURS ÉCOLOGIQUES

Pratiques de...	Éléments d'intégrité écologique
<b>Production</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Activité économique (produits et services) est écologique</li> <li>○ Mission est écologique ou orientation majeure écologique</li> <li>○ Produits ou services écologiques</li> <li>○ Production de biens et services à finalité écolo bien définis et reconnus par le milieu</li> <li>○ Surveiller le développement environnemental de la société en relation avec ses cibles stratégiques</li> <li>○ Identifier les déchets et les émissions les plus dangereux</li> <li>○ Calcul du parcours (cycle de vie) du produit/service</li> <li>○ Produit avec une durée de vie supérieure</li> <li>○ Répondre à la demande pour le bio ou vert</li> <li>○ Évaluation des pertes dans la production (effluents, matières, etc.)</li> <li>○ Innovation écologique (repenser le produit ou le service)</li> <li>○ Contribution à un milieu sain et non polluant</li> <li>○ Impact limité sur les milieux naturels</li> </ul>
<b>Consommation et approvisionnement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Entrants ou approvisionnements</li> <li>○ Achat ou utilisation de produits ou services locaux</li> <li>○ Achat ou utilisation de produits biologiques, naturels, écologiques ou équitables</li> <li>○ Achat ou utilisation de matériaux recyclés</li> </ul>
<b>Gestion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Politique et planification écologique</li> <li>○ Calcul du parcours (cycle de vie) des produits/services</li> <li>○ Commercialisation et marketing écologique (pédagogie, sélection de clients, recyclage, réutilisation)</li> <li>○ Investissements dans le vert</li> <li>○ Communication écologique (virtuel, etc.)</li> <li>○ Maîtriser les coûts écologiques : énergie, matières premières, déchets, taxes environnementales (ex : Eco-emballage)...</li> <li>○ <b>Opérations EXTERNES</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sortants</li> <li>2. Transport : livraison, véhicules</li> <li>3. Pénétrer de nouveaux marchés, se différencier des produits de la concurrence et rester leader sur tous les critères d'achat</li> <li>4. S'adapter et anticiper les évolutions réglementaires rapides sur le cycle de vie des produits,</li> <li>5. Profiter de l'essor des achats écoresponsables des administrations,</li> <li>6. Diminuer la probabilité d'avoir la responsabilité de l'entreprise engagée dans un conflit environnemental.</li> </ol> </li> <li>○ <b>Opérations INTERNES –Évaluation et gestion écologique en termes de (d'):</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pertes (de procédé, effluents, gaspillage comme les rebuts de production)</li> <li>2. Consommation d'énergie (procédé, chauffage, éclairage et transport) ou contribution à l'efficacité énergétique</li> <li>3. Consommation d'eau (économiseur);</li> <li>4. Emballages et matières résiduelles;</li> <li>5. Matières dangereuses (SST);</li> <li>6. Installations physiques et équipements (immobilier, sites et bâtiments);</li> <li>7. Transport (des ressources humaines)</li> <li>8. Entreposage.</li> </ol> </li> </ul>



## APPENDICE F

## LISTE DES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE INTÉGRANT LA DIMENSION ENVIRONNEMENTALE À MONTRÉAL

NUM DE L'ORGANISATION	A- SECTEUR D'ACTIVITÉ (selon RISQ)
1 Archivio	Habitation
2 Atelier de meubles et de recyclage Ahoussis-Curtierville (AMRAC) et Maysin Eric-J	Insertion socioprofessionnelle
3 Atelier SCRAP	Production manufacturière
4 Boutique La Gaillarde	Environnement, récupération, recyclage, réutilisation, sensibilisation, préservation (D.D)
5 Carrefour BLE (site local emploi)	Insertion socioprofessionnelle
6 Centre de gestion des déplacements de Côte-des-Neiges (CGD CDN)	Transport
7 Centre Hélias	Services-conseils aux entreprises
8 Cercles des jeunes naturalistes	Environnement, récupération, recyclage, réutilisation, sensibilisation, préservation (D.D)
9 Consortium MÉTRO-Logique	Recyclage de matières résiduelles
10 Coop de solidarité La Maison verte	Vente au détail
11 Coopérative de travail Terre nouvelle	Environnement, récupération, recyclage, réutilisation, sensibilisation, préservation (D.D)
12 Coopérative de solidarité ON & ON	Vente au détail
13 Cycle Nord-Sud	Environnement, récupération, recyclage, réutilisation, sensibilisation, préservation (D.D)
14 Destination SURPLUS TÉLÉCOM	Insertion socioprofessionnelle
15 D-Trois-Pièces	Insertion socioprofessionnelle
16 Écolo-Bowlot (Plateau de travail du RT)	Insertion socioprofessionnelle
17 Espritnet	Loisir communautaire/loisirisme social/récréationisme
18 Éco-Réno	Environnement, récupération, recyclage, réutilisation, sensibilisation, préservation (D.D)
19 Eco Echos, Gestion & formation environnementale	Services-conseils aux entreprises
20 Entrepôt Reboot Montréal	Environnement, récupération, recyclage, réutilisation, sensibilisation, préservation (D.D)
21 Équinox	Environnement, récupération, recyclage, réutilisation, sensibilisation, préservation (D.D)
22 Fibertik, Le coton équinable !	Environnement, récupération, recyclage, réutilisation, sensibilisation, préservation (D.D)
23 Fingues et cie	Environnement, récupération, recyclage, réutilisation, sensibilisation, préservation (D.D)
24 Fripo-pis, Renaissance Montréal (8 à MTL)	Environnement, récupération, recyclage, réutilisation, sensibilisation, préservation (D.D)
25 Friprie Madame prend congé	Commerce de détail
26 Geanier le bébé (Le)	Environnement, récupération, recyclage, réutilisation, sensibilisation, préservation (D.D)
27 Groupe uni des écolocycleurs-automotistes et professionnels en environnement (GUEPE)	Environnement, récupération, recyclage, réutilisation, sensibilisation, préservation (D.D)
28 Habitat pour l'Humain-Montréal (Centre de rénovation ReStore)	Habitation
29 Héritage Louvainien	Environnement, récupération, recyclage, réutilisation, sensibilisation, préservation (D.D)
30 Incoresh Angus	Insertion socioprofessionnelle
31 Les autres vents	Vente au détail
32 Mirax-Royce-Coopération	Environnement, récupération, recyclage, réutilisation, sensibilisation, préservation (D.D)
33 Motéings	Transport
34 Montréal Équipement CO-OP	Vente au détail
35 Puzania	Services-conseils aux entreprises
36 Pua-Vat Sud-Ouest	Environnement, récupération, recyclage, réutilisation, sensibilisation, préservation (D.D)
37 Récup'Action Matrossiens inc.	Insertion socioprofessionnelle de personnes handicapées
38 Semier urbain	Environnement, récupération, recyclage, réutilisation, sensibilisation, préservation (D.D)
39 Services horticoles Les Femmes urbaines	Insertion socioprofessionnelle
40 Société de développement environnemental de Rosemont-Éco-quartier Petite-Patrie	Environnement, récupération, recyclage, réutilisation, sensibilisation, préservation (D.D)
41 SOS Vélo	Insertion socio-professionnelle
42 Synchro Santé Environnement	Services-conseils aux entreprises
43 Technopôle Angus	Services-conseils aux entreprises
44 Le Trévis, le cité des arts de Cinque	Arts, culture, patrimoine
	Arts et culture
45 Vivaces, coopérative de solidarité	
46 Voyages Poté	Transport



## LISTE DES RÉFÉRENCES

- Allan Michaud, Dominique (1989). *L'avenir de la société alternative : les idées 1968-1990*. Paris : L'Harmattan, 382 p.
- Allègre, Claude (1993). *Écologie des villes, écologie des champs*. Paris : Le livre de poche, 249 p.
- ATTAC (Association pour la taxation des transactions financières pour l'aide aux citoyens) (2006). *Pauvreté et inégalités. Ces créatures du néolibéralisme*. Montreuil-sous-Bois : Mille et une nuits, 199 p.
- Barber, Benjamin R. (1997). *Démocratie forte*. Paris : Desclée de Brouwer, 330 p.
- Bélanger, Paul R. et Benoît Lévesque (1991). « La théorie de la régulation, du rapport salarial au rapport de la consommation : Un point de vue sociologique ». *Cahiers de recherche sociologique* (Université du Québec à Montréal), n° 17, p.15-51.
- Bélanger, Paul R. et Benoît Lévesque (1994). « Modernisation sociale des entreprises : diversité des configurations et modèle québécois ». Dans *La modernisation sociale des entreprises*, sous la dir. de Paul R. Bélanger, Michel Grant et Benoît Lévesque, p. 17-41. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Benamouzig, Daniel et François Cusin (2004). *Économie et sociologie*. Paris : PUF, 495 p.
- Boltanski, Luc et Ève Chiapello (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard, 843 p.
- Bouchard, Marie J., Juan-Luis Klein *et al.* (2007). « L'économie sociale et le territoire ». *Organisations et territoires* (UQAC), vol. 16, n° 1, p. 5-12.
- Brodhag, Christian, Florent Breuil, Natacha Gondran et François Ossama (2004). *Dictionnaire du développement durable*. Sainte-Foy : MultiMondes, 279 p.
- Brunet, Normand (1998). *Laboratoire de développement durable en milieu urbain : Une première synthèse*. Document de travail, Montréal (septembre), 9 p.
- Cardinal, François (2007). *Le mythe du Québec vert*. Montréal : Éditions Voix parallèles, 206 p.
- Carrefour communautaire de Rosemont l'Entre-Gens (CCRE-G) (2006). *Rapport annuel 2005-2006*. Montréal : CCRE-G, 51 p.
- Cavanagh, John et Jerry Mander (dir. publ.) (2005). *Alternatives à la globalisation économique. Un monde meilleur est possible*. Montréal : Les Éditions Écosociété, 512 p.

- (2010). *Présentation* [en ligne], [www.ccreg.org](http://www.ccreg.org) (page consultée le 10 juillet 2010).
- Chantier de l'économie sociale (2004). *Outil de sensibilisation à l'économie sociale*. Montréal : Chantier de l'économie sociale, 26 p.
- (2006). *Sommet de l'économie sociale et solidaire. Pistes d'action adoptées*. Montréal (16 et 17 novembre 2006), Centre communautaire Roussin, 10 p.
- (2007). *Définitions* [En ligne], [www.chantier.qc.ca](http://www.chantier.qc.ca) (page consultée le 4 novembre 2009).
- (2008). *Une économie à valeurs ajoutées. Outil de sensibilisation à l'économie sociale* [En ligne], [www.chantier.qc.ca](http://www.chantier.qc.ca) (page consultée le 20 novembre 2009).
- (2009). *Le Chantier de l'économie sociale salue la signature du Partenariat en économie sociale* [En ligne], [www.chantier.qc.ca](http://www.chantier.qc.ca). Communiqué de presse [11 mars] (page consultée le 10 juillet 2010).
- Clapin-Pépin, Daniel (2000). *La prise en compte de l'environnement : SCO 6432*. Recueil de textes préparé par Daniel Clapin-Pépin. Montréal : Université du Québec à Montréal, École des sciences de la gestion, 360 p.
- Coates, John (2003). *Ecology and social work: towards a new paradigm*. Black Point (Nouvelle-Écosse): Fernwood Publishing, 189 p.
- Collège de Rosemont (2009). « Collège de Rosemont. Rapport annuel 2008-2009 », dans *Perspectives Rosemont*, vol. XVIII, n° 3 (décembre), 32 p.
- (2010). *Rosemont, l'enviroCollège. Chef de file en environnement depuis 1975. De concert avec les générations futures !* [En ligne], [www.crosemont.qc.ca](http://www.crosemont.qc.ca) (page consultée le 20 août 2010).
- Comité de relance Angus (1997). *S'organiser localement pour l'emploi, Plan stratégique d'adaptation de la main-d'œuvre Rosemont-Petite-Patrie*. Montréal : Corporation de développement économique communautaire (CDÉC) Rosemont–Petite-Patrie, 97 p.
- Comeau, Yvan (2000). « Grille de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale », 2<sup>ème</sup> édition. *Cahiers du CRISES* (Université du Québec à Montréal), Coll. Études théoriques, n° ET9605, 20 p.
- Conférence régionale des élus (CRE) de Montréal (2005). *Forum régional sur le développement social de l'île de Montréal : Actes du colloque Les approches intégrées en développement social urbain : enjeux et défis* (Montréal, 15 et 16 mars 2005). Montréal : Bibliothèque nationale du Québec, 88 p.

- Conseil de la coopération et de la mutualité du Québec (2010). *Portrait général* [En ligne], www.coopquebec.coop (page consultée le 10 août 2010).
- Corporation de développement économique communautaire (CDÉC) de Rosemont–Petite-Patrie (RPP) (2005). *Rosemont–Petite-Patrie, un arrondissement en action !* Cahier annuel, 3<sup>ème</sup> éd. (décembre), 16 p.
- (2010). *Rapport annuel des activités 2009-2010 et perspectives*. Montréal : CDÉC-RPP, 20 p.
- Costalat-Founeau, Anne-Marie (2005). *Identité sociale et ego-écologie : théorie et pratique*. Fontenay-sous-Bois : SIDES, 211 p.
- Costanza, Robert (1997). *An introduction to ecological economics*. Boca Raton (Floride) : St. Lucie Press, 275 p.
- Cotnoir, Liliane, Louis Maheu et Jean-Guy Vaillancourt (1994). « Démocratie, écodécision et implantation des projets d'élimination de déchets dangereux ». Dans *Instituer le développement durable*, sous la dir. de José A. Prades, Robert Tessier et Jean-Guy Vaillancourt, pp. 107-126. Montréal : Fides.
- Cousineau, Paul (1999). *Zone laboratoire de développement durable en milieu urbain. Rapport final de la consultation auprès des organismes, institutions et élus de l'arrondissement*. Document de travail, Montréal (mai), 53 p.
- D'Amours, Martine (2006). *L'économie sociale au Québec. Cadre théorique, histoire, réalités et défis*. Montréal : Éditions Saint-Martin, 150 p.
- Defourny, Jacques (1992). «The origins, forms and roles of a third major sector». Dans *Économie sociale, entre économie capitaliste et économie publique – The third sector, Cooperative, Mutual and Nonprofit organizations*, sous la dir. de Jacques Defourny et J.-L. Monzon-Campos, p. 27-49. Bruxelles : De Boeck-Wesmael/CIRIEC International.
- Defourny, Jacques, Louis Favreau et Jean-Louis Laville (dir.) (1998). *Insertion et nouvelle économie sociale. Un bilan international*. Paris : Desclée de Brouwer, 372 p.
- Déléage, Jean-Paul (dir. publ.) (2004). *L'économie solidaire, une écologie sociale*. Coll. « Écologie & Politique », n° 28. Paris : Éditions Syllepse, 204 p.
- Denhez, Frédéric (2007). *La nature, combien ça coûte ? Pourquoi l'écologie n'est pas l'ennemi de l'économie*. Paris : Delachaux et Niestlé, 223 p.
- Denieul, Pierre-Noël (2005). *Le développement social local et la question des territoires*. Paris : Éditions L'Harmattan, 271 p.

- Desaulniers, Rébecca (2009). « L'élaboration du plan montréalais de développement durable : une transaction sociale réussie ? ». Mémoire de maîtrise, Montréal, Université du Québec à Montréal (programme d'études urbaines offert conjointement par l'INRS et l'UQAM), 128 p.
- Deslauriers, Jean-Pierre et M. Kérésit (1997). « Le devis de recherche qualitative ». Dans *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*, sous la direction de J. Poupart, J.-P. Deslauriers, L.-H. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer et A.P. Pires (Groupe de recherche interdisciplinaire sur les méthodes qualitatives). Montréal : Gaëtan Morin : 85-111.
- Desroche, Henri (1983). *Pour un traité d'économie sociale*. Coll. « Tiers secteur ». Paris : Coopérative d'information et d'édition mutualiste (CIEM), 254 p.
- Deubel, Philippe et Marc Montoussé (dir. publ.) (2002). *Dictionnaire de sciences économiques et sociales*. Rosny-sous-bois (France) : Éditions Bréal, 544 p.
- Dobré, Michelle (2002). *L'écologie au quotidien : éléments pour une théorie sociologique de la résistance ordinaire*. Paris : L'Harmattan, 352 p.
- Drapéri, J. F. (2000), cité dans Benoît Lévesque (2006). Présentation PowerPoint « L'économie sociale comme disciplines scientifiques et pratiques socio-économiques » dans le cadre des rencontres du Social Economy Hub à Montréal (26 novembre), 27 p.
- Drouin, Jean-Marc (1993). *L'écologie et son histoire*. Paris : Flammarion, 213 p.
- Dugas, Sylvie (2006). *Le pouvoir citoyen. La société civile canadienne et québécoise face à la mondialisation*. Montréal (Bibliothèque nationale du Québec) : Éditions Fides, 321 p.
- Dumas, Brigitte, Camille Raymond, Jean-Guy-Vaillancourt (dir. publ.) (1999). *Les sciences sociales de l'environnement*. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal, 207 p.
- Eme, Bernard et Jean-Louis Laville (2006). « Économie solidaire (2) ». Dans *Dictionnaire de l'autre économie*, sous la dir. de Jean-Louis Laville et Antonio David Cattani, p. 303-312. Paris : Desclée de Brouwer.
- Equiterre. s.d. *Campagne Je m'active dans mon quartier*. [En ligne], [www.equiterre.org](http://www.equiterre.org) (page consultée le 19 novembre 2009).
- Favreau, Louis (1997). Déclaration de Lima sur l'économie solidaire. Symposium « Globalisation de la solidarité », 4 juillet 1997. Repris dans *Économie et Solidarités*, vol. 29, n° 1, p. 13-17.
- Favreau, Louis (2005). « Développement social au Québec : le renouvellement des stratégies de développement des communautés de 1990 à aujourd'hui ». *Cahier de la Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités* (Université du Québec en Outaouais), Série Conférences, n° 12, 24 p.



- Ferry, Luc (2007). *Le Nouvel ordre écologique, l'arbre, l'animal et l'homme*. Paris : Grasset et Fasquelle, 223 p.
- Fontan, Jean-Marc (1992). « Les corporations de développement économique communautaire montréalaises. Du développement économique communautaire au développement local de l'économie ». Thèse de doctorat, Montréal, Université de Montréal (Département de sociologie), 585 p.
- (2007). « Point de vue écologique critique et prospectif sur la place de l'économie plurielle dans le développement local des territoires ». UQAM, CIRIEC-Canada et ARUC-ÉS, Colloque Florianopolis, Santa Catarina, Brésil, 23 p.
- Fontan, Jean-Marc et Mélanie Hamel (2009). *Portrait exploratoire d'établissements d'économie sociale actifs dans le secteur de l'environnement*. Document de travail, Montréal (janvier), 21 p.
- Fontan, Jean-Marc et Juan-Luis Klein (2004). « La mobilisation du capital socio-territorial : le cas du technopôle Angus ». *Lien social et Politiques*, n° 52 (automne), p. 139 à 149.
- (2003). « Reconversion économique et initiative locale : l'effet structurant des actions collectives ». Dans *Reconversion économique et développement territorial*, sous la dir. de Jean-Marc Fontan, Juan-Luis Klein, Benoît Lévesque, p. 11-33. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Fontan, Jean-Marc, Juan-Luis Klein et Benoît Lévesque (dir. publ.) (2003). *Reconversion économique et développement territorial. Le rôle de la société civile*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 356 p.
- Fontan, Jean-Marc, Juan-Luis Klein, Diane-Gabrielle Tremblay (dir. publ.) (1999). *Entre la métropolisation et le village global*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 325 p.
- (2005). *Innovation socioterritoriale et reconversion économique : Le cas de Montréal*. Paris : L'Harmattan, 169 p.
- (2009). *Initiatives locales et développement socioterritorial*. Québec : Télé-Université, Université du Québec à Montréal, 353 p.
- François, Alain (2003). *Le concept de développement : la fin d'un mythe. L'Information géographique*, n° 66 (décembre). Poitiers (France) : IUFM de Poitou-Charentes, Laboratoire ICoTEM, p. 323-336.
- Gagnon, Christiane (1995). « Développement local viable : approches, stratégies et défis pour les communautés ». *Coopératives et développement*, vol. 26, n° 2, p. 61-82.

- Gendron, Corinne (2004). « Développement durable et économie sociale : convergences et articulations ». *Cahiers de l'ARUC-ÉS* (Université du Québec à Montréal), Coll. « Recherche », n° R-17-2004, 52 p.
- Gendron, Corinne (2005). « Le Québec à l'ère du développement durable ». *Options politiques/Policy Options*, vol. 26, n° 6 (juillet/août), p. 20-25.
- (2006). *Le développement durable comme compromis. La modernisation écologique de l'économie à l'ère de la mondialisation*. Coll. « Pratiques et politiques sociales et économiques ». Saint-Nicolas : Presses de l'Université du Québec, 277 p.
- (2007). *Vous avez dit développement durable ?* Montréal : Les Presses internationales Polytechnique, 142 p.
- (2008). « Le développement durable : entreprises traditionnelles et entreprises d'économie sociale ». Dans *Économie, social...et environnement ?* sous la dir. de Marie-Caroline Collard, p. 21-29. Monceau-sur-Sambre (Belgique) : Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises.
- Gendron, Corinne, Marie-Caroline Collard (dir. publ.) *et al.* (2007). *Économie, social... et environnement ?* Les dossiers de l'économie sociale, n° 1. Monceau-sur-Sambre (Belgique) : Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises, avec le soutien de la Communauté française de Belgique, 106 p.
- Gendron, Corinne, et Jean-Pierre Revérêt (2000). « Le développement durable », in *Économies et sociétés*, Série F, n° 37, p. 111-124.
- Gendron, Corinne et Jean-Guy Vaillancourt (dir. publ.) (2007). *Environnement et sciences sociales. Les défis de l'interdisciplinarité*. Québec : Les Presses de l'Université Laval, 432 p.
- Goodland, Robert (1995). «The Concept of Sustainability». *Ecodecision*, n° 15 (hiver), p.30-32.
- Gouvernement du Québec, ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (2008). *Économie sociale. Pour des communautés plus solidaires : Plan d'action gouvernemental pour l'entrepreneuriat collectif*. Québec : Gouvernement du Québec, ministère des Affaires municipales et des Régions, 30 p.
- Groupe de travail sur l'économie sociale (1996). *Osons la solidarité !* [En ligne], [www.unites.uqam.ca/econos/rosonsf.htm](http://www.unites.uqam.ca/econos/rosonsf.htm). Rapport du groupe, Sommet sur l'économie et l'emploi, Québec (page consultée le 10 juillet 2010).
- Guay, Louis, Laval Doucet, Luc Bouthillier et Guy Debailleul (2004). *Les enjeux et les défis du développement durable : connaître, décider, agir*. Québec : Les Presses de l'Université Laval, 370 p.

- Gueslin, André (1997). *L'invention de l'économie sociale. Idées, pratiques et imaginaires coopératifs et mutualistes dans la France du XIX<sup>ème</sup> siècle*. Paris : Economica, 430 p.
- Hamel, Mélanie (2009). Le quartier Rosemont : Lutter contre la pauvreté et l'exclusion par une approche territoriale intégrée. Identification des facteurs et des conditions de sortie de pauvreté. Rapport de recherche sous la dir. de Pierre-Joseph Ulysse, Frédéric Lesemann et Marguerite Mendell. Montréal (juin), 99 p.
- Harribey, Jean-Marie (1998). *Le développement soutenable*. Paris: Économica, 111 p.
- Hébert, Yves (2006). *Une histoire de l'écologie au Québec. Les regards sur la nature des origines à nos jours*. Québec : GID, Thèmes Québec, 477 p.
- Heller, Chaia (2003). *Désir, nature et société : l'écologie sociale au quotidien*. Montréal : Éditions Écosociété, 266 p.
- Hubert, Bernard (2004). *Pour une écologie de l'action : savoir agir, apprendre, connaître*. Paris : Arguments, 430 p.
- Hulot, Nicolas (2007). *Pour un pacte écologique. Avec le comité de veille écologique*. Paris : Calmann-Lévy, Le Livre de poche, 380 p.
- Jacobs, Peter et Barry Sadler (dir. publ.) (1991). *Développement durable et évaluation environnementale : perspectives de planification d'un avenir commun*. Ottawa : Conseil canadien de la recherche sur l'évaluation environnementale, 204 p.
- James, Sarah (2004). *The natural step for communities: how cities and towns can change to sustainable practices*. Gabriola (Colombie-Britannique): New Society Publishers, 277 p.
- Kaufmann, J-C. (1996). *L'entretien compréhensif*. Paris : Nathan, 127 p.
- Kempf, Hervé (1994). *L'économie à l'épreuve de l'écologie*. Paris : Hatier, 79 p.
- Klein, Juan-Luis (1997). « L'espace local à l'heure de la globalisation : la part de la mobilisation sociale ». *Cahiers de géographie du Québec*, vol. 41, n° 114, p. 367-377.
- (2006). « De l'initiative locale au développement territorial : une perspective synthétique ». Dans *Inégalités, développement et démocratie : des enjeux pour la gouvernance des territoires locaux et régionaux* sous la dir. de Martin Simard *et al.*, p.143-164. Rimouski (Québec) : Université du Québec à Rimouski, Groupe de recherche interdisciplinaire en développement de l'Est-du-Québec (CRIDEQ).

- (2009). « L'initiative locale, l'économie sociale, la lutte contre la pauvreté et la gouvernance locale : vers une approche qui combine le développement du capital socioterritorial et l'insertion dans des réseaux globaux ». *Dans Entre projets locaux de développement et globalisation de l'économie, quels équilibres pour les espaces régionaux : Actes du XLVI<sup>ème</sup> colloque de l'Association de Science Régionale De Langue Française* (6, 7, 8 juillet 2009). Clermond-Ferrand (France) : ASRDF, 19 p.
- Klein, Juan-Luis, Jean-Marc Fontan *et al.* (2010). « Les conditions de réussite des initiatives locales de lutte contre la pauvreté et l'exclusion qui mobilisent des ressources de l'économie sociale ». *Cahiers du CRISES* (Université du Québec à Montréal), coll. « Études théoriques », n° ET1002, 52 p.
- Lambert, Jean-Paul (1998). *Écologie et distributisme : la planète des usagers*. Paris ; Montréal : L'Harmattan, 126 p.
- Laville, Jean-Louis (1992). *Les services de proximité en Europe : pour une économie solidaire*. Paris : Syros/Alternatives, 247 p.
- (1994). *L'économie solidaire : Une perspective internationale*. Paris : Desclée de Brouwer, 336 p.
- (2003). « Avec Mauss et Polanyi, vers une théorie de l'économie plurielle ». *Revue du MAUSS*, n°21, p. 237-249.
- (2005a). *Sociologie des services : Entre marché et solidarité*. Paris : Erès, 184 p.
- (2005b). « Solidarité et développement durable ». *Dans Le développement durable. Une perspective pour le XXI<sup>ème</sup> siècle*, sous la dir. Maréchal, J.-P. et B. Quenault. Rennes : Presses Universitaires de Rennes, pp. 319-340.
- (2006a). « Du tiers secteur à l'économie sociale et solidaire, débat théorique et réalité européenne ». *Dans Économie sociale et solidaire et l'Europe : quel avenir ? : Actes du colloque international dans le cadre des 6es rencontres du Réseau Interuniversitaire de l'Économie Sociale et Solidaire* (1 et 2 juin). Grenoble : Institut d'Études Politiques de Grenoble, 9 p.
- (2006b). « Solidarité ». *Dans Dictionnaire de l'autre économie*, sous la dir. de Jean-Louis Laville et Antonio David Cattani, p. 609-618. Paris : Desclée de Brouwer.
- (2007). *L'économie solidaire : Une perspective internationale*, 2<sup>ème</sup> éd. rev. et augm. Paris : Hachette Littératures, 383 p.
- Laville, Jean-Louis et Antonio David Cattani (dir. publ.) (2006). *Dictionnaire de l'autre économie*, 2<sup>ème</sup> éd. rev. et augm. Paris : Desclée de Brouwer, 720 p.

- Laville, Jean-Louis, Benoît Lévesque et Marguerite Mendell (2005). « L'économie sociale : diversité des trajectoires historiques et des constructions théoriques en Europe et au Canada ». *Cahiers de l'ARUC-ÉS* (Université du Québec à Montréal), n° C-12-2005 (décembre), 61 p.
- LeBot, Irène (2003). *Portrait de territoire : L'arrondissement Rosemont/Petite-Patrie*. Montréal : Centraide du Grand Montréal, Service d'allocation et d'analyse sociale Montréal, 25 p.
- Le Prestre, Philippe (2005). *Protection de l'environnement et relations internationales : Les défis de l'écopolitique internationale*. Paris : Éditions Dalloz, 477 p.
- Leroux, Pierre (1851). « Aux philosophes ». *Œuvres de Pierre Leroux*, vol. 1, p. 170. Paris : Sandré.
- Lévesque, Benoît (1999). « Le développement local et l'économie sociale : deux éléments devenus incontournables du nouvel environnement ». *Cahiers du CRISES* (Université du Québec à Montréal), Coll. « Working Papers », n° ET9905 (février), 19 p.
- (2001). « Économie sociale et solidaire dans un contexte de mondialisation : pour une démocratie plurielle », communication présentée à la 2<sup>ème</sup> rencontre internationale tenue à Québec du 9 au 12 octobre 2001 sur le thème Globalisation de la solidarité. *Cahiers de l'ARUC-ÉS* (Université du Québec à Montréal), coll. « Interventions », n° I-04-2001 (décembre), 28 p.
- (2002a). « Entrepreneurship collectif et économie sociale : entreprendre autrement ». Dans *Cahiers de l'ARUC-ÉS* (Université du Québec à Montréal), n° I-02-2002 (février), 33 p.
- (2002b). « Les entreprises d'économie sociale, plus porteuses d'innovations sociales que les autres ? ». *Cahiers du CRISES* (Université du Québec à Montréal), n° ET0205 (mai), 23 p.
- (2003a). « Mondialisation, économie plurielle, économie sociale et solidaire ». *Économie et Solidarités*, coll. « hors-série », p.103-121.
- (2003b). « Vers un modèle québécois de seconde génération ? ». Montréal, *Cahiers du CRISES* (Université du Québec à Montréal), coll. « Études théoriques », n° ET0303 (février), 16 p.
- (2007a). « Une gouvernance partagée et un partenariat institutionnalisé pour la prise en charge des services d'intérêt général ». *Cahiers du CRISES* (Université du Québec à Montréal), coll. « Études théoriques », n° ET0701 (janvier), 23 p.

- (2007b). « Un siècle et demi d'économie sociale au Québec : plusieurs configurations en présence (1850-2007) ». *Cahier du CRISES et de l'ARUC-ES* (Université du Québec à Montréal), n° C-15-2007 (octobre), 74 p.
- (2007c). « Économie plurielle et développement territorial dans la perspective du développement durable : quelques éléments théoriques de sociologie économique et de socio-économie ». *Cahiers du CRISES* (Université du Québec à Montréal), coll. Études théoriques, n° 0705, 63 p.
- Lévesque, Benoît et Daniel CÔTÉ (1995). « Le changement des principes coopératifs à l'heure de la mondialisation : à la recherche d'une méthodologie ». Dans *Coopératives, marchés, principes coopératifs*, sous la dir. de Alberto Zevi et José Luis Monzon Campos, p.1-16. Bruxelles : De Boeck-Université/CIRIEC.
- Lévesque, Benoît, Gilles L. Bourque et Éric Forgues (2001). *La nouvelle sociologie économique*. Paris : Desclée de Brouwer, 269 p.
- Lévesque, Benoît, Juan-Luis Klein, Jean-Marc Fontan et Danièle Bordeleau (1996). « Systèmes locaux de production : réflexion-synthèse sur les nouvelles modalités de développement régional/local ». *Cahiers du CRISES* (Université du Québec à Montréal), coll. « Études théoriques », n° ET9601, 102 p.
- Lévesque, Benoît et Marguerite Mendell (2004). *L'économie sociale : diversité des approches et des pratiques. Proposition pour le nouveau programme des ARUC en économie sociale*. Document de travail pour la présidence du CRSH, Montréal (2 juillet).
- Lévesque, Benoît et William A. Ninacs (1997). *L'économie sociale au Canada : l'expérience québécoise : Actes du colloque Stratégies locales pour l'emploi et l'économie sociale*, présenté par l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) et Développement des Ressources humaines Canada, et organisé par l'Institut de formation en développement économique communautaire [IFDÉC] (Montréal, 18-19 juin 1997). Montréal : Les Publications de l'IFDÉC, 23 p.
- Lévesque, Benoît et Martin Peticlerc (2008). « L'économie sociale au Québec à travers les crises structurelles et les grandes transformations (1850-2008) ». *Économie et Solidarités*, vol. 39, n° 2, p. 14-37.
- Lipietz, Alain (1989). *Choisir l'audace. Une alternative pour le XX<sup>ème</sup> siècle*. Paris : La Découverte, 125 p.
- Martin, Jean-Baptiste (1983). *La fin des mauvais pauvres. De l'assistance à l'assurance*. Seyssel (France) : Éditions du Champ Vallon, 198 p.
- Martuccelli, Danilo (1999). *Sociologies de la modernité*. Paris: Éditions Gallimard, 709 p.

- Miller, François et André Bergeron (2008). « Les Quartiers 21 à Montréal ». Dans *Guide québécois pour des Agendas 2<sup>ème</sup> siècle locaux* [En ligne], www.a211.qc.ca, sous la dir. de Christiane Gagnon (page consultée le 10 août 2010).
- Millet, Dominique (2003). *Intégration de l'environnement en conception : l'entreprise et le développement durable*. Paris : Hermès Science Publications - Lavoisier, 251 p.
- Mongeau, Pierre (2008). *Réaliser son mémoire ou sa thèse*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 145 p.
- Morin, Richard, Anne Latendresse et Michel Parazelli (1994). *Les corporations de développement économique communautaire en milieu urbain : l'expérience montréalaise. Rapport de recherche du Département d'études urbaines et touristiques* (Université du Québec à Montréal), coll. « Études, matériaux et documents », n° 5, 245 p.
- Norberg-Hodge, Helena, Todd Merrifield et Steven Gorelic (2005). *Manger Local. Un choix écologique et économique*. Montréal : Écosociété, 169 p.
- Paugam, Serge (dir. publ.) (2007). *Repenser la solidarité. L'apport des sciences des sciences sociales*. Coll. « Le Lien social », n° 1. Paris : PUF, 982 p.
- Pearce, David, Anil Markanda et Edward. B. Barbier (1989). *Blueprint for a green economy*. Londres: Earthscan Publications Limited, 193 p.
- Polanyi, Karl (1957). «The economy as instituted process». Dans Karl Polanyi, Conrad Arensberg and Harry Pearson, Editors. *Trade and Market in the Early Empires: Economies in history and theory*. New York: Free Press, pp. 243-270.
- (1983). *La grande transformation : Aux origines politiques et économiques de notre temps*. Trad. de l'anglais par Catherine Malamoud et Maurice Angeno. Paris : Gallimard, 420 p.
- Réseau d'investissement social du Québec (RISQ) (2003). *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale*. Montréal : Réseau d'investissement social du Québec, pages multiples.
- Roseland, Mark (1997). *Eco-city dimensions: healthy communities, healthy planet*. Gabriola Island (Colombie-Britannique) : New Society Publishers, 211p.
- Services horticoles, Les Pousses urbaines (2009a). *Aux pousses : ça pousse. Rapport annuel 08-09*. Montréal : Services horticoles, Les Pousses urbaines, 28 p.
- (2009b). *Diagnostic interne dans le cadre de l'élaboration d'un plan stratégique de développement*. Montréal : Services horticoles, Les Pousses urbaines, 31 p.
- Société de développement Angus (SDA) (2009). *SDA, artisan de revitalisation urbaine. Rapport annuel 2008-2009*. Montréal : SDA, 28 p.

- (2011). *Premier rapport de développement durable de Société de développement Angus (SDA) – 2008-2010*. Montréal : SDA, 82 p.
- Sklair, Leslie (1994). «Global sociology and Global Environmental Change». Dans *Social Theory and the Global Environment*, sous la dir. de Micheal Redclif et Ted Benton, p. 205-227. Londres et New York: Routledge.
- Smouts, Marie-Claude (2005). *Le développement durable : les termes du débat*. Paris : Armand Colin, 289 p.
- Talbot, Damien (2006). « La gouvernance locale, une forme de développement local et durable ? Une illustration par les pays ». *Développement Durable et Territoires*, dossier 7 [En ligne], [www.developpementdurable.revues.org](http://www.developpementdurable.revues.org) (page consultée le 10 août 2010).
- Technopôle Angus (2010). *Historique* [En ligne], [www.technopoleangus.com](http://www.technopoleangus.com) (page consultée le 10 juillet 2010).
- Touraine, Alain (1973). *La production de la société*. Paris : Seuil, 543 p.
- (1978). *La voix et le regard*. Paris : Seuil, 309 p.
- (1994). *Qu'est-ce que la démocratie ?* Paris : Librairie Arthème Fayard, 350 p.
- (1997). *Pourrons-nous vivre ensemble ? Égaux et différents*. Paris : Fayard, 395 p.
- Trente intellectuels français (1995). « Chômage : appel au débat ». *Le Monde* (Paris), 28 juin, supplément *Initiatives*, p.4. Repris dans *Nouvelles pratiques sociales*, vol.8, no 2.
- Triglia, Carlo (2002). *Sociologie économique. État, marché et société dans le capitalisme moderne*. Trad. de l'italien par Catherine Drubigny. Paris : Armand Colin, 252 p.
- Ulysse, Pierre-Joseph et Frédéric Lesemann, F. (2007). *Lutte contre la pauvreté. Territorialité et développement social intégré*. Montréal : Presses de l'Université du Québec, 168 p.
- Vaillancourt, Jean-Guy (1995). « Penser et concrétiser le développement ». *Écodécision*, n° 15 (hiver), p.24-29.
- (2010). « Une écologie du mouvement vert québécois aujourd'hui ». Dans *Développement durable et responsabilité sociale : De la mobilisation à l'institutionnalisation*, sous la dir. de Corinne Gendron, Jean-Guy Vaillancourt et René Audet, p.3-11. Montréal (Québec) : Presses internationales Polytechnique.
- Vienney, Claude (1986). *Les activités, les acteurs et les règles des organisations d'économie sociale*. Paris : Centre d'éducation permanente, U.E.R. Travail et Études Sociales.
- (1994). *L'économie sociale*. Paris : La Découverte, 125 p.



- Ville de Montréal. La mairie de Montréal (2003). Sommet de Montréal (2003). *Sommet de Montréal. Une ville à réussir ensemble : 1<sup>er</sup> bilan et perspectives* [En ligne], [www.ville.montreal.qc.ca](http://www.ville.montreal.qc.ca) (page consultée le 10 juillet 2010).
- Ville de Montréal, Direction de l'environnement et du développement durable, Service des infrastructures, transport et environnement (2005). *Premier Plan stratégique de développement durable de la collectivité montréalaise : Phase 2007-2009*. Document réalisé sous la dir. de Chantal Gagnon. Montréal : Ville de Montréal, 113 p.
- Ville de Montréal, Direction du développement économique et urbain, Service de la mise en valeur du territoire et du patrimoine, Bureau de l'économie sociale (2009). *Un partenariat en économie sociale pour un développement solidaire et durable*. Document réalisé sous la dir. de Johanne Lavoie. Montréal : Ville de Montréal, 36 p.
- Ville de Montréal, Direction de l'environnement et du développement durable, Service du développement et des opérations (2010). *Premier Plan stratégique de développement durable de la collectivité montréalaise : Bilan synthèse 2005-2009*. Document réalisé sous la dir. de Chantal Gagnon. Montréal : Ville de Montréal, 62 p.
- Weber, Max (2003). *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme : suivi d'autres essais*. Trad. de l'allemand par Jean-Pierre Grossein. Mesnil-sur-l'Estrée (France) : Gallimard, 531 p.